MARTY NEUMEIER

CHIẾN LƯỢC SỐ MỘT CỦA NHỮNG THƯƠNG HIỆU HÀNG ĐẦU

ZAG

ĐẢO CHIỀU

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

MARTY NEUMEIER

ĐẢO CHIỀU

Bản quyền tiếng Việt © 2010, 2012 Công ty Sách Alpha

VỀ BỘ SÁCH

TÁC GIẢ MARTY NEUMEIER

Quản trị thương hiệu đang được tích hợp với nhiều môn khoa học xã hội khác nhau nhằm tìm ra các phương pháp quản trị hiệu quả.

Trong sự phát triển mạnh mẽ của các trường phái, quan điểm, tư duy về quản trị thương hiệu, nổi bật lên là các quan điểm thể hiện trong bộ sách của Marty Neumeier, chủ tịch của Neutron LLC, San Francisco. Bộ sách của Marty Neumeier gồm ba cuốn sách do Alpha Books và Chương trình Thương hiệu Quốc gia chọn dịch và xuất bản nằm trong Tủ sách Thương hiệu Quốc gia, bao gồm: The Brand Gap (Khoảng cách), Zag (Đảo chiều), The Designful Company (Sáng tạo). Bộ sách giới thiệu các công cụ cho việc hoạch định và thực thi chiến lược thương hiệu như: chiến lược khác biệt hóa, phương pháp kết dính các hoạt động, tạo ra các sản phẩm truyền thông sáng tạo.

THE BRAND GAP (KHOẢNG CÁCH)

Các chuyên gia quản trị thương thiệu cần quan sát các "khoảng cách" trong quản trị thương hiệu để thấy được những rào cản tự nhiên đối với sự truyền thông và sức cạnh tranh. Các công ty kết nối được những "khoảng cách" này sẽ có nhiều lợi thế hơn đối thủ. Một thông điệp về thương hiệu được truyền trực tiếp vào não bộ con người sẽ giúp rút ngắn "khoảng cách huyền bí" và tạo bước khởi đầu thuận lợi để phát triển mối quan hệ giữa công ty và khách hàng. Những thông điệp kết nối khoảng cách, rút ngắn khoảng cách này là các yếu tố bước đầu quan trọng trong việc xây dựng nên một thương hiệu thành công.

Tác giả đã đưa ra năm nguyên tắc chung khuyến nghị nhà quản trị thương hiệu nên xem xét khi đưa ra các quyết định, đó là Khác biệt, Cộng tác, Đổi mới, Công nhận, Trau dồi.

ZAG (ĐẢO CHIỀU)

Bản chất của sự đảo chiều mặc dù không có gì mới nhưng nó chỉ ra một nguyên tắc căn bản của cạnh tranh là tìm kiếm điểm mạnh trong điểm yếu, sự thành công trong khó khăn, cơ hội trong đe dọa... Trong Đảo chiều, tác giả đưa ra 17 giai đoạn để giúp các doanh nghiệp tìm ra, thiết kế, xây dựng và sau đó là làm mới sự "đảo chiều" của mình.

Trong tiến trình này, tác giả nhấn mạnh đến chiến lược khác biệt hóa là công cụ nổi trội cho việc xây dựng thương hiệu thành công, để hình ảnh thương hiệu chiếm lĩnh vị trí tích cực trong hộp đen nhận thức của khách hàng.

THE DESIGNFUL COMPANY (SÁNG TẠO)

Nền tảng của năng suất nằm ở sự đổi mới sáng tạo. Sáng tạo bao gồm các kỹ năng để nhận biết những thứ có thể xảy ra trong tương lai, sáng tạo ra những sản phẩm hấp dẫn người tiêu dùng, nối liền khoảng cách với khách hàng, loại bỏ các vấn đề nan giải,...

Sáng tạo mang đến sự đổi mới, sự đổi mới thích hợp sẽ tăng cường sức mạnh cho thương hiệu, gây dựng lòng trung thành từ đó giúp công ty đạt được lợi nhuận và phát triển. Nếu bạn muốn có lợi nhuận dài hạn, đừng bắt đầu bằng công nghệ, hãy khởi động với sáng tạo.

Trân trọng giới thiệu Bộ sách tới các bạn đọc!

Hà Nội, tháng 03 năm 2010

TẠ HOÀNG LINH

Phó Tổng thư ký

Chương trình

Thương hiệu Quốc gia

LỜI NÓI ĐẦU

Khi nhịp độ kinh doanh trở nên nhanh hơn và số lượng các thương hiệu trở nên đa dạng hơn, thì khi đó khách hàng chứ không phải các công ty, mới là người quyết định sự sống còn của các thương hiệu. Sự lan tràn của các sản phẩm giống nhau và dịch vụ "nhái" buộc khách hàng phải tìm kiếm bất cứ thứ gì có thể giúp họ phân biệt được thương hiệu tốt nhất trong số hàng loạt những thương hiệu, sản phẩm nhan nhản trên thị trường.

Vậy giải pháp cho các công ty lúc này là gì? Đó là khi tất cả mọi người "thuận chiều" thì chúng ta phải "đảo chiều".

Bạn sẽ tìm thấy trong cuốn sách này những ví dụ thực tế về quy luật đột phá (đảo chiều). Trong khi hầu hết các tác giả đều bắt đầu những ý tưởng tuyệt vời của một bài báo và sau đó phát triển chúng thành một cuốn sách, thì tôi lại dồn các ý tưởng đó thành một bài báo dài. Thay vì đưa ra cách nhìn từ bên ngoài của các nhà lý thuyết, tôi sẽ mang đến cho bạn cách nhìn từ bên trong của chính những người tham gia thực hiện. Thay vì đưa ra một cuốn sách lý thuyết dày, dài đến 500 trang, tôi sẽ chỉ tóm gọn ý tưởng của mình trong một cuốn sách dày 200 trang với những nguyên tắc dễ đọc, dễ nhớ và dễ sử dụng. Tóm lại, trong Đảo chiều, tôi sẽ mang đến cho các bạn chính những trải nghiệm của tôi.

Tôi biết rằng thời gian của các bạn rất quý giá, vì thế mục tiêu đầu tiên của tôi là mang đến cho bạn một cuốn sách mà bạn có thể đọc trong một chuyến bay ngắn. Mục tiêu thứ hai và cũng là quan trọng nhất của tôi là mang đến cho bạn những thông tin, quá trình và những lời khuyên để xây dựng một thương hiệu thành công.

- Marty Neumeier

LỜI GIỚI THIỆU

MỘT SỰ TĂNG TỐC LỚN

Phát súng đầu tiên được bắn ra vào năm 1965 cùng với dự đoán của Gorden Moore: Số lượng transistor (bóng bán dẫn) trên mỗi đơn vị inch vuông sẽ tăng lên gấp đôi sau mỗi năm1. Giá thành mỗi transitor sẽ giảm trong khi tốc độ của chúng tăng lên. Bốn mươi năm sau, tinh thần của Định luật Moore vẫn còn được giữ nguyên, và công ty của ông, Intel, vẫn giữ vai trò là linh hồn của cuộc cách mạng mà đã thay đổi cuộc sống của chúng ta theo cách mà chúng ta đang thấy ngày nay.

Khi sức mạnh của máy tính tăng lên, khả năng tiếp cận thông tin của chúng ta cũng tăng lên. Ví dụ, năm 1998, Google đạt được chỉ số index là 25 triệu trang. Đến cuối năm 2004, chỉ số index của nó tăng lên thành 8 tỷ trang – một sự tăng trưởng vượt bậc. Và còn tốc độ của nó thì sao? Khi tôi gõ cụm từ "tốc độ kinh doanh", Google mang lại cho tôi 170 triệu kết quả trong vòng 0,2 giây.

Ngày nay, nhờ điện thoại di động, tin nhắn và email, chúng ta có thể dễ dàng kết nối tới bạn bè và đối tác kinh doanh bất cứ lúc nào và ở bất cứ đâu trên thế giới. Chúng ta "kết nối" đến mức chúng ta đang dần có thể rơi vào trạng thái "thiếu liên kết". Ví dụ, các công ty coi những chiếc điện thoại di động BlackBerry dưới gầm bàn là những "kẻ phá đám" lớn nhất đối với các cuộc họp tập trung.

Chúng ta không chỉ lén viết và kiểm tra email trong các cuộc họp mà còn nói chuyện điện thoại, nghe nhạc, đọc thông tin trực tuyến và trao đổi với đồng nghiệp cùng một lúc. Ở nhà, chúng ta bị phân tán bởi việc đồng thời đọc báo và nghe nhạc, lướt web và xem bóng đá, nấu ăn và cập nhật tin tức sự kiện thế giới. Các chương trình tin tức dường như không bao giờ đáp ứng đủ nhu cầu của thói quen "đa chức năng" của chúng ta với một dòng liên tục không dứt các thông tin về giá cổ phiếu, tin tức mới nhất, dự báo thời tiết v.v...

Các nhà sản xuất cũng cần phải có một sự tăng tốc. Những nhà sản xuất giành chiến thắng không còn là những nhà sản xuất với những sản phẩm tốt nhất nữa mà là nhà sản xuất có dây chuyền cung ứng nhanh nhất. Tác giả và là chuyên gia về các dây chuyền cung ứng, Rob Rodin nói rằng các công ty ngày nay không còn lựa chọn nào khác ngoài việc phải kết nối được với "ba nhu cầu vô độ của kinh doanh – miễn phí, hoàn hảo và ngay lập tức". Giúp biến nhu cầu "ngay lập tức" thành sự thật có mạng máy tính băng thông rộng, dịch vụ giao hàng 24/24, thẻ RFID2, quá trình sản xuất "đúng" (nguyên văn là "just-in-time": đây là một khái niệm trong sản xuất hiện đại, "đúng sản phẩm – với đúng số lượng – tại đúng địa điểm – và vào đúng thời điểm cần thiết"). Những nhà sản xuất hàng đầu như Dell và Toyota đã tận dụng được đúng điều mà nhà xã hội học Alvin Toffler dự đoán năm 1965: "Khi nhịp độ kinh doanh tăng lên thì mỗi đơn vị thời gian đều trở nên có giá trị hơn."

Cách đây một thế kỷ, một chuyến đi đến một cửa hàng có thể khiến bạn mất cả một ngày, nhưng ngày nay, hầu hết tất cả chúng ta đều có thể đi mua sắm "ngay bên cạnh nhà". Năm 1986, trước thời kỳ của sự tăng tốc lớn, nước Mỹ có nhiều trường học hơn là các trung tâm mua sắm. Ngày nay, số lượng các trung tâm mua sắm nhiều gấp đôi các trường học. Trong những trung tâm mua sắm này, các cửa hàng cung cấp số lượng hàng hóa nhiều gấp ba lần so với năm 1986, và sự đổi mới trong hệ thống thanh toán, thu ngân giúp khách hàng không còn phải đứng xếp hàng chờ thanh toán như trước đây.

Trước khi Định luật Moore ra đời, người Mỹ nổi tiếng là những người "không đi du lịch", chỉ có khoảng 3 triệu người du lịch đến châu Âu mỗi năm. Ngày nay, nhờ chi phí đi lại rẻ hơn và có nhiều hãng hàng không cũng như sân bay để lựa chọn hơn, nên đã có hơn 11 triệu người Mỹ đi du lịch châu Âu mỗi năm. Và khi đi đến đó thì họ ở đâu? Có thể là tại một trong 54.000 khách sạn trong danh sách trên trang Expedia.com. Bằng việc mua sắm trực tuyến, khách hàng có thể dễ dàng và nhanh chóng so sánh các bức ảnh, phần miêu tả và giá cả của các khách sạn và sau đó đặt phòng ngay lập tức bằng thẻ tín dụng.

Ngành du lịch đã mở rộng biên giới ra cả thói quen ẩm thực của chúng ta. Ví dụ, sau khi du lịch châu Âu, chúng ta có thể thưởng thức món cua Belon. Một nhà hàng hải sản có thể gây ấn tượng cho chúng ta bằng cách cho chúng ta biết rằng món khai vị của chúng ta vừa được mang đến trên chuyến bay từ Brittiany. Những con cua trên đĩa của bạn tối nay có thể vừa mới "hạ cánh" xuống

sân bay sáng nay.

McDonald's, vua đồ ăn nhanh, gần đây đã giảm thời gian phục vụ món ăn xuống còn 121 giây. Họ còn đang có kế hoạch giảm tiếp xuống 15 giây bằng cách sử dụng hệ thống thanh toán RFID cho phép khách hàng thanh toán mà không cần phải chạm đến ví tiền của mình. Bởi vì một số người trong chúng ta vẫn không đủ kiên nhẫn để thanh toán bằng việc rút tiền khỏi ví.

ĐỐI THỦ CẠNH TRANH CHÍNH LÀ SỰ LAN TRÀN

Chúng ta đang sống trong một thế giới không chỉ NHANH HƠN, mà còn NHIỀU HƠN. Các nhà chiến lược tiếp thị truyền thống có xu hướng xếp sự cạnh tranh theo nhóm những sản phẩm cùng hạng mục (ví dụ, xếp ô tô thể thao với những chiếc ô tô thể thao khác). Khi họ nhìn nhận mọi việc thoáng hơn, họ có thể sẽ đưa thêm các đối thủ cạnh tranh trong những lĩnh vực cận kề lĩnh vực của mình (ví dụ, xe ô tô thể thao mui kín và xe đua). Nhưng sự cạnh tranh ngày nay - sự cạnh tranh lan tràn đến mức chúng ta không thể nhận ra - không đến từ những đối thủ cạnh tranh trực tiếp hay gián tiếp. Nó đến từ sự lan tràn của sản phẩm trong thị trường.

Khi John Wannamaker khai trương cửa hàng đầu tiên năm 1876, ông đã mở ra cánh cửa đáp ứng nhu cầu lớn hơn của khách hàng và nhu cầu của chúng ta tăng lên gấp bội từ đó. Vào thời điểm Định luật Moore được xây dựng năm 1965, một siêu thị trung bình chứa khoảng 20.000 mặt hàng. Ngày nay, chúng ra có thể lựa chọn khoảng 40.000 mặt hàng hoặc nhiều hơn. Chỉ tính riêng năm 2005 đã có 195.000 đầu sách được xuất bản, cùng với 4 triệu bản được in. Cùng năm đó, 40 triệu bản catalog các sản phẩm được xuất bản tại Mỹ, tức là mỗi người đàn ông, phụ nữ và trẻ em Mỹ có khoảng 134 cuốn catalog. Trong lĩnh vực tài chính, số giao dịch được thực hiện mỗi ngày trong năm 2005 nhiều hơn tổng số tất cả các giao dịch được thực hiện trong năm 1965. Đây chính là những ví dụ về sự LAN TRÀN SẢN PHẨM.

Mỗi sản phẩm và dịch vụ được xác định bởi chính các đặc tính của chúng. Đây chính là cơ hội để tạo ra nhiều sự lan tràn hơn. Chúng ta chỉ cần so sánh những đặc tính của điện thoại của thời điểm năm 1986 với những đặc điểm của điện thoại di động năm 2006 để thấy được những gì có thể xảy ra khi các kỹ sư thật sự đầu tư thời gian và tâm huyết vào đó. Đây là một ví dụ về sự LAN TRÀN CÁC ĐẶC TRƯNG, kết quả của lối tư duy rằng nhiều hơn luôn có nghĩa là tốt hơn.

Với danh sách ngày càng tăng lên của các đặc trưng sản phẩm, các công ty ngày một háo hức hơn với việc quảng bá về kết quả lợi nhuận của mình. Chính điều này đã dẫn đến việc có khoảng 3.000 bản báo cáo tiếp thị được gửi đến mỗi người, mỗi ngày - tại thời điểm Định Luật Moore là 1.500.

SỰ LAN TRÀN THỊ TRƯỜNG ĐƯỢC CHIA THÀNH 5 LOẠI SAU:

SỰ LAN TRÀN SẢN PHẨM: Có quá nhiều sản phẩm và dịch vụ

SỰ LAN TRÀN ĐẶC TRƯNG: Có quá nhiều đặc trưng trong mỗi sản phẩm

SỰ LAN TRÀN QUẢNG CÁO: Có quá nhiều tin nhắn qua các phương tiện truyền thông

SỰ LAN TRÀN TIN NHẮN: Có quá nhiều nôi dung trong một tin nhắn

SỰ LAN TRÀN PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG: Có quá nhiều các kênh truyền hình cạnh tranh lẫn nhau.

Tất nhiên là khả năng quan tâm đến các tin nhắn tiếp thị của chúng ta không hề tăng lên. Số lượng các tin nhắn tiếp thị mà chúng ta có thể tiếp nhận mỗi ngày, theo Liên đòan quảng cáo Mỹ, chỉ có thể dưới 100 tin nhắn. Không có gì ngạc nhiên khi 2/3 người Mỹ phàn nàn rằng họ cảm thấy "liên tục bị oanh tạc" bởi sự LAN TRÀN CỦA QUẢNG CÁO.

Nếu nghiên cứu kỹ hơn các tin nhắn, chúng ta sẽ thấy rằng vấn đề thật sự rất tồi tệ. Nghiên cứu chỉ ra rằng hầu hết các tin nhắn mang tính chất thương mại đều chứa đựng quá nhiều các yếu tố, nội dung, cái nọ cạnh tranh với cái kia khiến chúng ta khó hiểu. Và bản thân các nội dung này cũng không hề thú vị, thiếu rõ ràng và thiếu thông tin. Khi các CEO nói rằng họ biết rằng một nửa số tiền quảng cáo của họ là hoàn toàn lãng phí - nhưng họ không biết đó là nửa nào - thì đó có thể là một nửa mà họ dành vào việc làm LAN TRÀN TIN NHẮN.

Cuối cùng, công nghệ và sự cạnh tranh đã tạo ra SỰ LAN TRÀN PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG. Năm 1960, có khoảng 8.400 đầu báo, 440 đài phát thanh và 6 kênh truyền hình. Ngày nay, có khoảng 12.000 đầu báo, 13.500 đài phát thanh và 85 kênh truyền hình cũng như 25.000 kênh truyền hình Internet, những thứ không hề tồn tại trước khi Định luật Moore ra đời. Tại thời điểm

đó chỉ có mạng lưới truyền hình này cạnh tranh với mạng lưới truyền hình khác. Ngày nay, nhờ nền văn hóa đa chức năng, chúng ta không chỉ dành thời gian cho các mạng lưới truyền hình mà còn phải dành thời gian cho cả máy tính, tạp chí và máy MP3.

Mặc dù dịch vụ quảng cáo đã tăng lên 75% song các bằng chứng thực tế cho thấy chúng ta đã dành ít sự quan tâm hơn đến các loại sản phẩm, dịch vụ, tin nhắn và thậm chí là cả truyền thanh, truyền hình. Trong một bài báo năm 1965 có tựa đề "Sự phức tạp của việc chọn lựa", nhà quảng cáo Glory Carlberg đã đưa ra một lời giải thích: "Cách đây nhiều năm, những thương nhân hàng đầu đã chỉ ra rằng khi bạn chỉ đưa ra một lựa chọn, bạn khiến khách hàng tiềm năng khó có thể nói không với mặt hàng đó. Tuy nhiên, có thể rằng ngày nay, hàng dãy những sự lựa chọn khiến khách hàng cảm thấy quá lúng túng đến nỗi thà tiếp tục sử dụng mặt hàng cũ còn hơn là phải lựa chọn xem cái nào là tốt nhất trong số 23 quảng cáo khác nhau".

Mỉa mai thay, khi các công ty đối diện với sự cạnh tranh từ hàng trăm loại sản phẩm, dịch vụ, đặc trưng, tin nhắn và cả truyền thông, phản ứng đầu tiên của họ là chống lại sự lan tràn bằng nhiều sự lan tràn hơn. Điều này cũng giống như việc cố gắng dập tắt một ngọn lửa bằng khí gas.

[AHH, CHẲNG PHẢI ĐIỀU ĐÓ LÀ TỐT HƠN SAO?]

CUỘC CHIẾN THƯƠNG HIỆU ĐẾN THƯƠNG HIỆU

Tư duy của con người giải quyết sự lan tràn này theo cách tốt nhất mà chúng có thể - loại bỏ phần lớn sự lan tràn đó. Những thứ được lưu giữ lại, những mặt hàng dường như là tốt nhất và thú vị nhất, là những thứ được dán mác và ghi nhớ trong những chiếc hộp tư duy của khách hàng. Khi những cái tên đã được ghi nhớ và những chiếc hộp đã được làm đầy, tư duy của con người sẽ phản đối việc thay đổi nó. Sự thật đơn giản này có tác động thật sự lớn đối với cách các doanh nghiệp cạnh tranh với nhau ngày nay.

Để duy trì sự thành công, các công ty cần dựng lên những rào cản cạnh tranh. Ví dụ, trong thời gian đầu của cuộc cách mạng công nghiệp, những rào cản được ưa chuộng là sự sở hữu phương thức sản xuất. Nếu một công ty có một chiếc máy dệt và đối thủ cạnh tranh của nó không có, nó sẽ là công ty chiến thắng.

Khi hầu hết tất cả các công ty đều có máy dệt, rào cản cạnh tranh chính là nhà xưởng. Nếu một công ty có thể chi trả để có thể tự sở hữu và quản lý một nhà xưởng lớn với đội ngũ công nhân được đào tạo và năng suất sản xuất dây chuyền tốt, công ty đó sẽ giành chiến thắng.

Cuối cùng, khi tất cả các công ty đều có nhà xưởng, rào cản cạnh tranh sẽ chuyển thành nguồn vốn. Nếu một công ty gom vốn bằng cách bán cổ phần và tất cả cổ đông đều có trách nhiệm với nhà xưởng, công ty đó sẽ giành chiến thắng.

Khi sản xuất bước vào thời kỳ kinh tế thông tin, rào cản đó chuyển từ nguồn vốn tiền tệ sang nguồn vốn chất xám. Nếu một công ty có bằng sáng chế và giấy phép độc quyền sản xuất để ngăn chặn đối thủ cạnh tranh "nhái" lại mặt hàng của mình, công ty đó sẽ

giành chiến thắng.

Ngày nay, nguồn vốn chất xám đang cho thấy sự thất bại của mình. Các bằng sáng chế và giấy phép độc quyền sản xuất ngày hôm qua đang mất đi giá trị của mình khi các công ty "nhảy qua lưng" các đối thủ để đổi mới. Không chỉ có vậy, sử dụng nguồn tài sản trí tuệ như một rào cản cạnh tranh có thể gây tổn hại cho công ty nhiều hơn là trợ giúp, bởi vì nó có thể làm chậm lại quá trình phát triển của môi trường kinh doanh - điều giúp nó tăng trưởng và lớn mạnh. Ngày nay, vấn đề tranh luận này lại được đề cập trở lại. Mặc dù tài sản trí tuệ, liên quan đến nguồn vốn và hiệu quả sản xuất vẫn rất quan trọng, nhưng những rào cản cạnh tranh mới nhất lại là những bức tường tinh thần mà khách hàng dựng lên để ngăn chặn sự lan tràn. Lần đầu tiên trong lịch sử, những rào cản cạnh tranh mạnh nhất không được quyết định bởi chính các công ty mà bởi khách hàng. Những chiếc hộp nhỏ mà họ xây dựng trong tư duy chính là yếu tố quyết định ranh giới giữa các thương hiệu.

MỘT THƯƠNG HIỆU LÀ CẢM NHẬN THẬT SỰ CỦA MỘT NGƯỜI VỀ MỘT SẢN PHẨM,DỊCH VỤ HOẶC CÔNG TY

ĐỊNH NGHĨA MỚI VỀ THƯƠNG HIỆU

Vậy một thương hiệu chính xác là gì? Nó không phải là biểu trưng hay hình ảnh quảng cáo của một công ty. Những thứ này đều được công ty điều khiển. Thay vào đó, một thương hiệu là một cảm nhận thật sự của một khách hàng về một sản phẩm, dịch vụ hoặc công ty. Con người tạo ra thương hiệu để ngăn chặn sự tràn lan của sản phẩm. Nếu từ THƯƠNG HIỆU không tồn tại, chúng ta sẽ sáng tạo ra một từ mới khác, bởi vì không có từ nào có thể bao hàm hết sự phức tạp và đa nghĩa của khái niệm này. Từ duy nhất gần giống với từ này đó là "danh tiếng". Danh tiếng của riêng bạn, cũng như thương hiệu của công ty, nằm ngoài khả năng kiểm soát của bạn. Nó không phải là những gì BẠN cảm nhận mà là những gì HỌ cảm nhận. Cách tốt nhất mà bạn có thể làm là tạo ảnh hưởng lên nó.

Nếu một thương hiệu là cảm nhận thật sự của một khách hàng thì thế nào là gây dựng thương hiệu? Nói ngắn gọn, đó là những nỗ lực của một công ty nhằm xây dựng giá trị trường tồn thông qua việc làm hài lòng khách hàng. Trong khi những công thức để đo lường giá trị thương hiệu rất phức tạp thì mục tiêu của việc xây dựng thương hiệu lại hết sức đơn giản: Làm hài lòng khách hàng để NHIỀU người đến mua NHIỀU hàng trong NHIỀU năm với giá CAO hơn. Xây dựng thương hiệu cũng có khía cạnh "có đi có lại". Ví dụ, nếu một công ty hứa hẹn nhiều hơn những gì họ có thể mang đến, thương hiệu đó sẽ gặp nhiều tổn thất, điều mà sẽ tạo ra hệ quả hoàn toàn trái ngược: ÍT người mua ÍT hàng hơn trong ÍT

năm hơn với giá THẤP hơn. Các công ty cần mang lại sự thoải mái cho chính khách hàng của mình.

QUAN ĐIỂM CỦA ROSSER REEVES

Trong nhiều năm, Rosser Reeves làm việc tại trung tâm TED BATES, và năm 1961, ông viết cuốn sách Reality in Advertising (Sự thật trong quảng cáo). Trong đó, ông nhấn mạnh rằng các nhà quảng cáo nên tập trung sự truyền bá của mình vào Unique Selling Propotion - DUY NHẤT VẤN ĐỀ BÁN HÀNG, hay viết tắt là USP, và khẳng định rằng "khách hàng có xu hướng chỉ nhớ một thứ trong một quảng cáo - một tuyên bố mạnh mẽ hoặc một khái niệm mạnh mẽ". Mặc dù USP là một ý tưởng lớn, có ảnh hưởng trong năm 1961, nhưng ngày nay chỉ có duy nhất một phần trong cụm từ của ông dường như còn giữ nguyên giá trị của mình, đó là "DUY NHẤT".

Khách hàng ngày nay không thích bị bán hàng - họ muốn được mua hàng, và họ có xu hướng mua theo "bộ lạc". Lời khuyên hữu hiệu cho các công ty đó là không nên tập trung việc quảng bá của mình vào USP mà nên vào Unique Buying Tribe - DUY NHẤT VẤN ĐỀ MUA HÀNG THEO BỘ LẠC, hay viết tắt là UBT, điều có ảnh hưởng trực tiếp đến sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty. Trong một nhóm, các thông tin được truyền đi nhanh hơn, điều sẽ tạo ra sự thu hút cho thương hiệu.

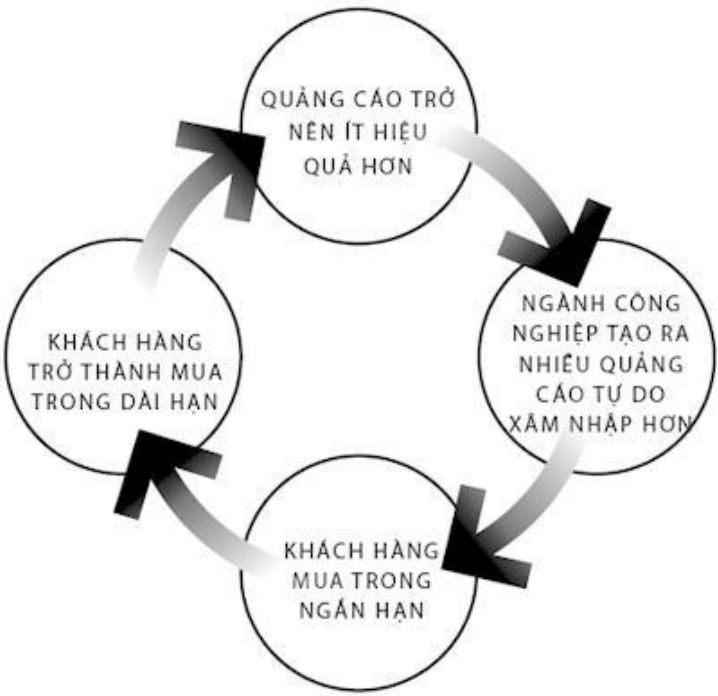
USP có nghĩa là ĐẨY hàng hóa và dịch vụ đến khách hàng. UBT có nghĩa là LÔI KÉO khách hàng vào một "bộ lạc" mà họ cảm thấy có thể tin tưởng. Trong một thị trường cung cấp các sản phẩm giống nhau, con người không thể tìm được những đặc tính và lợi ích nhiều như theo đặc điểm bộ lạc. "Nếu tôi mua sản phẩm này," họ có thể sẽ hỏi "nó có thể làm gì cho tôi?"

CÁC VẤN ĐỀ VỀ QUẢNG CÁO

Quảng cáo truyền thống là một vòng tròn "chết". Ngày nay, truyền thông được chia ra thành những kênh nhỏ hơn, chính vì thế để các kênh này có thể có số lượng khán giả đủ lớn, chúng cần phải tốn rất nhiều chi phí. Nhưng có hai nguyên nhân cơ bản dẫn đến vòng tròn này, đó là: 1, Con người không thích các cuộc đối thoại một chiều, và 2, Con người không tin tưởng vào quảng cáo. Và kết quả là, ngày càng có nhiều người từ chối các chương trình quảng cáo.

Các phương tiện truyền thông truyền thống như quảng cáo

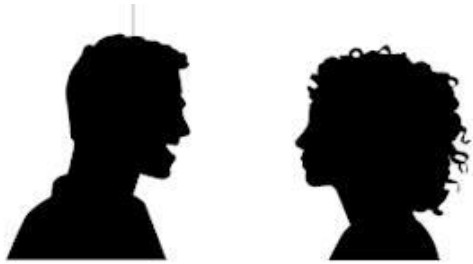
truyền hình làm việc hiệu quả nhất với những tin nhắn bán hàng một chiều và tự do gửi đến khách hàng. Nhưng từ khi con người có thêm một quyền lựa chọn, họ đã chọn dành thời gian nghiên cứu các trang web, nơi việc quảng bá giống như một cuộc đối thoại hơn là bán hàng. Họ cũng lắng nghe bạn bè của mình nhiều hơn, và người ta lại quay trở lại với nền văn hóa truyền miệng từng tồn tại trước khi có sự ra đời của truyền thông đa phương tiện. Tuy nhiên thật không may, khi khán giả quay lưng lại với việc tự do xâm nhập, tự do gửi tin nhắn quảng cáo thì cũng là lúc ngành công nghiệp quảng cáo phải chiến đấu với việc ngày càng có nhiều sự tự do xâm nhập hơn. Đây là lý do đầu tiên tạo ra vòng tròn "chết"của quảng cáo.


QUẢNG CÁO TRỞ NÊN ÍT HIỆU QUẢ HƠN
NGÀNH CÔNG NGHIỆP TẠO RA NHIỀU QUẢNG CÁO TỰ DO XÂM NHẬP HƠN
KHÁCH HÀNG MUA TRONG NGẮN HẠN
KHÁCH HÀNG TRỞ THÀNH MUA TRONG DÀI HẠN

VÒNG TRÒN CHẾT CỦA TỰ DO XÂM NHẬP

Quảng cáo truyền thống cũng thu được hiệu quả nhất khi những lời hứa hẹn lớn hơn - lớn hơn sản phẩm hoặc dịch vụ mà công ty có thể cung cấp - đó cũng là lý do vì sao từ rất lâu con người đã học cách nghi ngờ việc quảng cáo. Trong một cuộc bỏ phiếu của tổ chức Gallup năm 1998 về mức độ trung thực và đạo đức, người ta đã xếp những người làm quảng cáo vào nhóm gần cuối, đứng giữa

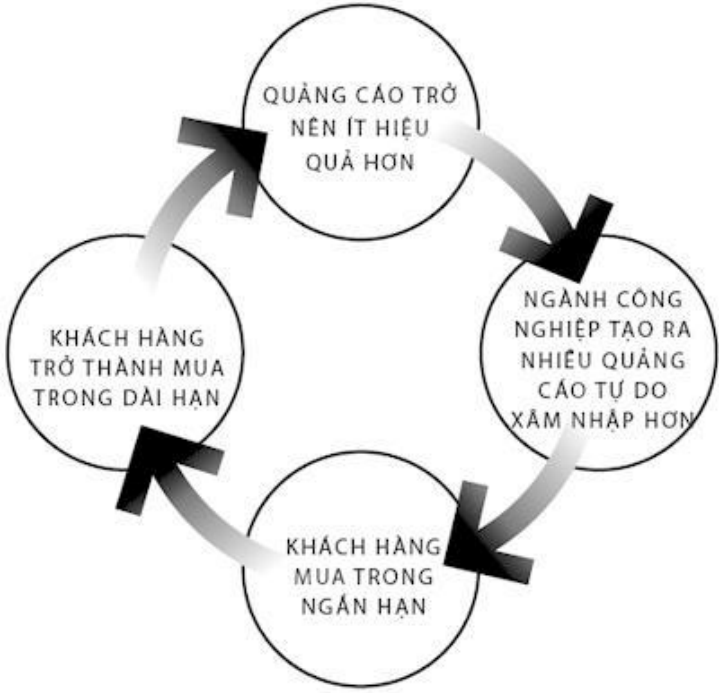
những luật sư và nhân viên bán ô tô. Ngày nay, có đến 92% khách hàng loại bỏ chương trình thương mại ra khỏi các chương trình truyền hình của mình. Vậy ngành công nghiệp này phản ứng như thế nào trước sự việc này? Họ lén đưa quảng cáo vào các bản sao chép xã luận, các chương trình truyền hình, phim ảnh, sự kiện.



1. TIẾP THỊ

2. TIẾP THỊ QUA ĐIỆN THOẠI

3. QUAN HỆ CÔNG CHÚNG


QUẢNG CÁO TRỞ NÊN ÍT HIỆU QUẢ HƠN
NGÀNH CÔNG NGHIỆP TẠO RA NHIỀU QUẢNG CÁO TỰ DO XÂM NHẬP HƠN
KHÁCH HÀNG MUA TRONG NGẮN HẠN
KHÁCH HÀNG TRỞ THÀNH MUA TRONG DÀI HẠN

VÒNG TRÒN CHẾT CỦA TỰ DO XÂM NHẬP

Vậy liệu ngành công nghiệp có thoát ra khỏi sự tụt dốc của mình hay không? Rất có thể, vì những người làm quảng cáo rất thông minh và họ sẽ tìm ra cách để tái tạo nền công nghiệp của mình. Vậy khi đó nó có còn được gọi là quảng cáo nữa hay không? Đó lại là một câu hỏi khác. Những gì con người ngày nay muốn đó là những thương hiệu đáng tin cậy. Những gì họ ***không muốn đó là sự tự do thâm nhập, những lời tuyên bố trống rỗng và sự lan tràn sản phẩm.***

ĐỪNG MANG ĐẾN NHIỀU HƠN - HÃY MANG ĐẾN SỰ KHÁC BIỆT

Một ngày năm 2005, có hai câu chuyện đặc biệt thu hút trên tờ Wall Street Journal : 1) "Nền công nghiệp Mỹ đã hoàn toàn kiệt sức", và 2) "Lợi nhuận của Apple đã tăng lên gấp 6 lần." Thông điệp rõ ràng cho tất cả các vị CEO vô tình liếc qua những tiêu đề này trong ngày hôm đó là: Để thành công trong môi trường kinh doanh đầy cạnh tranh, bạn phải sáng tạo, đổi mới. Triết lý của Apple "Tư duy khác biệt" có thể sẽ trở thành câu thần chú của kinh doanh trong thế kỷ XXI.

Sự khác biệt, nghệ thuật để nổi bật so với đối thủ cạnh tranh, không phải là điều quan trọng. Điều quan trọng, trong thế giới của sự tràn lan, đó là bạn cần nhiều hơn là sự khác biệt. Bạn phải khác biệt HOÀN TOÀN.

Nguyên tắc mới là: Khi tất cả mọi người xuống, thì bạn phải lên. Trong truyền thống, các công ty đầu tư quá nhiều nỗ lực, công sức cho quá ít những thuận lợi trong cạnh tranh: đặc tính mới nhất, màu sắc mới, mức giá thấp hơn và tốc độ nhanh hơn. Tuy nhiên, trái hẳn với điều đó, sự khác biệt hoàn toàn là tìm kiếm một thị trường hoàn toàn mới, nơi bạn có thể làm chủ và tự bảo vệ chính mình, để rồi tạo ra lợi nhuận trong nhiều năm chứ không phải chỉ là nhiều tháng.

Hãy coi sự khác biệt hoàn toàn là động cơ cho một thương hiệu hàng đầu. Điều đó sẽ giúp bạn nhanh chóng có được nhiều khách hàng mua nhiều sản phẩm trong nhiều năm với mức giá cao hơn. Đồng thời, nó cũng tạo ra bộ lọc chiến thuật cho những câu hỏi như: “Chúng ta nên làm gì?”, “Chúng ta nên làm điều đó cho ai?”, “Chúng ta nên giấu ai?” và “Chúng ta nên hành xử như thế nào?”. Với một sự đột phá, bạn có thể bắt đầu một hạng mục mới, cái mà khách hàng, nhân viên, đối tác - và thậm chí cả những đối thủ cạnh tranh của bạn - cũng sẽ giúp bạn xây dựng. Nếu thiếu một sự đột phá, bạn có thể sẽ phải kết thúc trong một khối hóa thạch không thể hồi sinh hoặc trong một thị trường tràn lan sản phẩm giống như của bạn.

Để triển khai sự khác biệt hoàn toàn, bạn sẽ cần đến 3 nguyên tắc cơ bản sau:

1. Tìm ra bước đột phá

2. Thiết kế bước đột phá

3. Làm mới bước đột phá

Bạn đã sẵn sàng chưa?

Phần 1

TÌM RA BƯỚC ĐỘT PHÁ TẬP TRUNG VÀO ĐIỂM ĐỐI THỦ LƠ LÀ

Khi tôi năm tuổi, cha tôi mua cho tôi một chiếc gậy bóng chày trẻ em và bắt đầu dạy tôi chơi môn thể thao vĩ đại này. Trong lúc ném bóng, ông khuyên tôi:

"Khụy gối xuống. Co tay lại. Nhìn theo quả bóng. Chuẩn bị vào cuộc. Chạy theo nó." Nhưng điều khắc sâu vào tâm khảm tôi cho đến ngày hôm nay là lời khuyên của cha khi tôi hỏi ông làm thế nào có thể nâng cao khả năng đánh bóng của mình. Ông đã nói: "Đánh bóng vào những điểm đối thủ không chú ý".

Cha tôi đã học theo cách nói của Wee Willie Keeler, cầu thủ nhỏ bé nhất trong lịch sử môn bóng chày. Với chiều cao khoảng 1m50 và nặng 63 kg, Keeler đã ghi được 200 cú đánh bóng thành công trong suốt những mùa bóng kéo dài từ năm 1894 đến 1902, và sau 19 năm thi đấu trong giải đấu chuyên nghiệp, anh giải nghệ với tỷ lệ đánh trúng bóng trung bình cao kỷ lục. Hơn thế nữa, anh đã làm được điều đó với một chiếc gậy không lớn hơn chiếc gậy của tôi là mấy. Vậy anh đã làm như thế nào? Anh sử dụng trí tuệ thay vì cơ bắp. Anh đã học cách tìm ra khoảng trống giữa các cầu thủ chặn bóng.

TÍNH LINH ĐỘNG CỦA SỰ KHÁC BIỆT VÀ TỐT

Đối với hầu hết các công ty, vấn đề đối với sự khác biệt hoàn toàn đó là phần "hoàn toàn". Nếu chưa có ai thực hiện một điều gì đó, bạn sẽ đam mê thực hiện điều đó, đúng không? Không. Trên thực tế, nếu bạn muốn trở thành người dẫn đầu trong một thị trường

mới, nguyên tắc là phải làm ngược lại điều đó. Nếu CÓ AI ĐÓ đang làm việc đó, bạn cũng phải đam mê thực hiện nó. Bạn không thể trở thành người dẫn đầu bằng cách theo sau người dẫn đầu. Thay vào đó, bạn phải tìm ra khoảng không gian giữa những người đang ngăn cản bạn. Bạn phải tìm ra sự đột phá.

Điều khiến các công ty không dám thay đổi hay đột phá đó là đám mây nghi ngại theo sau các công cuộc cải tiến. Trong nỗ lực dẹp bỏ những đám mây đó, các nhà phân tích thị trường phân chia khách hàng thành bốn nhóm trọng điểm, điều mà có thể mang lại hiệu quả trong một số trường hợp nhất định nào đó, nhưng hoàn toàn thật sự không thể hữu ích đối với việc thúc đẩy sự cải tiến. Đó là vì sự khác biệt hoàn toàn không thể được kiểm tra hiệu quả trong các nhóm. Khi bạn hỏi mọi người rằng họ muốn gì, họ sẽ luôn luôn trả lời rằng họ muốn nhiều hơn, các đặc tính tốt hơn, giá cả thấp hơn hoặc cả hai. Tuy nhiên, đây không phải là "công thức" cho sự khác biệt hoàn toàn. Đây là công thức cho những sản phẩm "như nhau" với mức lợi nhuận tiềm năng rất nhỏ.

Cách tốt hơn để đánh giá một sản phẩm mới đó là vạch ra những phản hồi của khách hàng đối với một mẫu sản phẩm thành công. Khi bạn vẽ một biểu đồ với hai mũi tên, một cho "tốt" và một cho "khác biệt", bạn có thể nhìn thấy mẫu ý tưởng của công ty bạn so với những công ty đột phá thành công như thế nào. Và bạn cũng sẽ thấy được tại sao một số công ty bị đánh lừa bởi những nhóm trọng tâm.

Trên biểu đồ, mũi tên "tốt" có thể bao gồm tất cả những đánh giá mà khách hàng đưa ra: công nhân lành nghề, thẩm mỹ tốt, giá cả thấp, chức năng cao, dễ sử dụng, tốc độ nhanh, mạnh, phong cách, v.v... Đây là những phẩm chất mà hầu hết các sản phẩm đều phải cạnh tranh. Mũi tên "khác biệt" là dành cho bất kỳ đóng góp nào có thể tạo thành một sản phẩm tốt - khác biệt. Chúng có thể bao gồm những đóng góp của khách hàng có thể được miêu tả như tính cách của con người như: làm sửng sốt, kỳ lạ, xấu xí, sạch, điên rồ...

Với những biểu đồ kiểu này, vị trí tốt nhất là ô trên cao, bên phải - trong trường hợp này, là khi "tốt" và "khác biệt" kết hợp với nhau, chúng sẽ tạo ra một bước đột phá thành công. Những ví dụ điển hình cho sự kết hợp này là Aeron chair, Citibank, Toyota Prius, Charles Schwab và Cirque du Soleil. Tuy nhiên, những sản phẩm đột phá thành công thường chỉ kiểm tra sơ sài với khách hàng trước khi được đưa ra thị trường. Chúng thể hiện khá tốt trên mũi tên "tốt", nhưng sau đó sẽ nhận được rất nhiều những lời bình

luận tiêu cực trên mũi tên "khác biệt" - điều khiến các công ty sản xuất ra chúng lo lắng và phủ nhận.

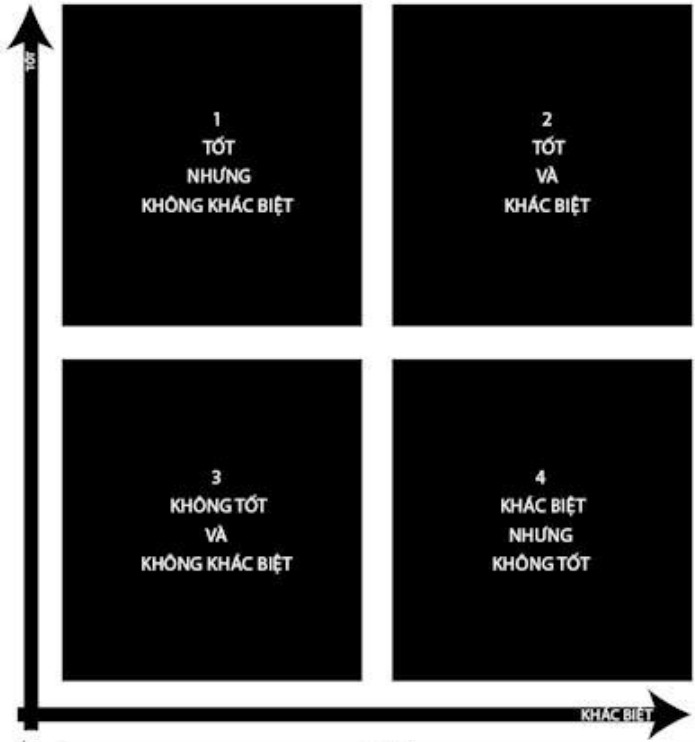
Không có gì ngạc nhiên khi vị trí mà các công ty cảm thấy nhận được nhiều sự động viên, khuyến khích nhất chính là ô phía trên, góc bên trái. Những sản phẩm ở đây thường thể hiện rất tốt trong các lần kiểm tra, và những lời bình luận ở phần "tốt" hiếm khi là những từ như "khác thường", "xấu xí" hoặc "điên rồ". Nhưng lý do khiến khách hàng không đưa ra những lời bình luận như vậy trong ô này là vì những sản phẩm này không có gì mới hoặc đặc biệt để có thể khiến họ không thích. Vì thế, mặc dù những lời bình luận trong ô này có vẻ rất tốt, nhưng cơ hội để chúng trở nên khác biệt hoàn toàn là rất ít.

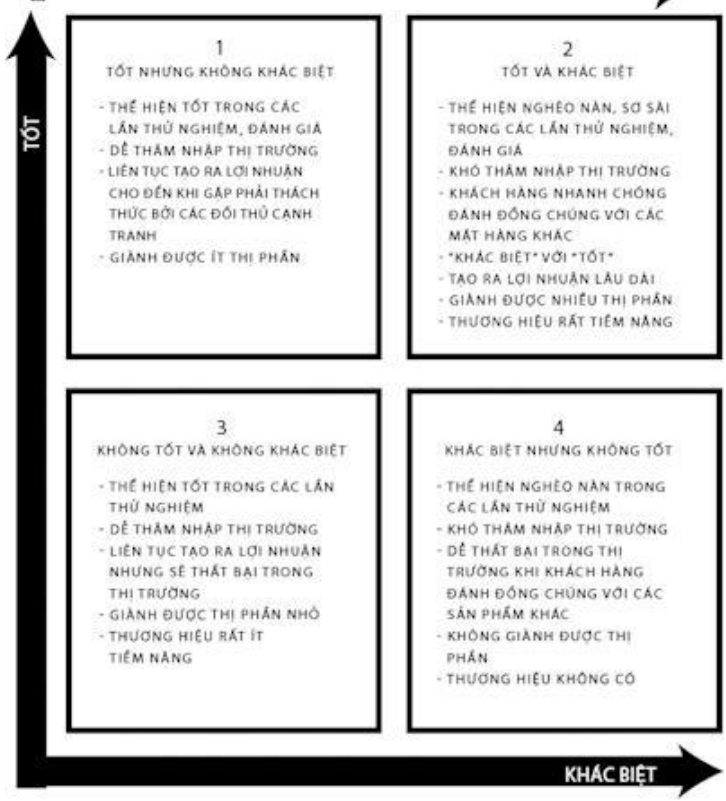
Trong ô phía dưới góc bên trái, nơi "không tốt" gặp "không khác biệt", sự kiểm tra với khách hàng khá tốt, vì không có gì để họ cảm thấy không thích hay khó hiểu về các sản phẩm này. Mặc dù điều này có thể thúc đẩy các công ty tiến lên, nhưng cuối cùng, những sản phẩm này lại thất bại vì khách hàng có quá ít nhu cầu đối với chúng hoặc có quá nhiều mặt hàng cạnh tranh trong thị trường.

Những sản phẩm trong ô góc phía dưới bên phải thường không có khởi đầu tốt vì ban đầu chúng thường được xem là những sản phẩm "theo sau".

Khi BMW quyết định tung ra thị trường dòng xe hơi Mini Cooper, rất nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng người Mỹ thật sự không có sở thích đối với dòng xe hơi nhỏ và chỉ muốn nhiều xe ô tô to, sang trọng hơn. Bất chấp sự thật này, những nhà thực hiện đột phá của BMW vẫn tiếp tục thực hiện thay vì dừng lại và sau đó tiến vào thị trường, thu nhiều lợi nhuận mới.

Những con người dũng cảm của BMW có chung rất nhiều quan điểm với nhà vật lý Neils Bohr. Cách đó rất lâu, một đồng nghiệp của ông được mời tới để phân phát một bản tranh luận đến một nhóm các nhà vật lý, trong đó có Bohr. Ngay sau khi người đồng nghiệp đó hỏi Bohr rằng làm thế nào để các tờ giấy được các nhà vật lý đón nhận, ông đã trả lời rằng: "Tất cả chúng ta đều đồng ý rằng ý kiến của anh thật là điên rồ. Nhưng điều khác nhau giữa chúng ta đó là liệu điên rồ như thế nào là đủ". Những người sản xuất Mini cũng là những người điên rồ. Giống như một con cáo tinh khôn.


TỐT
1
TỐT
NHƯNG
KHÔNG KHÁC BIỆT
2
TỐT
VÀ
KHÁC BIỆT
3
KHÔNG TỐT
VÀ
KHÔNG KHÁC BIỆT
4
KHÁC BIỆT
NHƯNG
KHÔNG TỐT
KHÁC BIỆT


TỐT
1
TỐT NHƯNG KHÔNG KHÁC BIỆT
- THỂ HIỆN TỐT TRONG CÁC LẦN THỬ NGHIỆM, ĐÁNH GIÁ
- DỄ THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG
- LIÊN TỤC TẠO RA LỢI NHUẬN CHO ĐẾN KHI GẶP PHẢI THÁCH THỨC BỞI CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH
- GIÀNH ĐƯỢC ÍT THỊ PHẦN
2
TỐT VÀ KHÁC BIỆT
- THỂ HIỆN NGHÈO NÀN, SƠ SÀI TRONG CÁC LẦN THỬ NGHIỆM, ĐÁNH GIÁ
- KHÓ THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG
- KHÁCH HÀNG NHANH CHÓNG ĐÁNH ĐỒNG CHÚNG VỚI CÁC MẶT HÀNG KHÁC
- "KHÁC BIỆT" VỚI "TỐT"
- TẠO RA LỢI NHUẬN LÂU DÀI
- GIÀNH ĐƯỢC NHIỀU THỊ PHẦN
- THƯƠNG HIỆU RẤT TIỀM NĂNG
3
KHÔNG TỐT VÀ KHÔNG KHÁC BIỆT
- THỂ HIỆN TỐT TRONG CÁC LẦN THỬ NGHIỆM
- DỄ THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG
- LIÊN TỤC TẠO RA LỢI NHUẬN NHƯNG SẼ THẤT BẠI TRONG THỊ TRƯỜNG
- GIÀNH ĐƯỢC THỊ PHẦN NHỎ
- THƯƠNG HIỆU RẤT ÍT TIỀM NĂNG
4
KHÁC BIỆT NHƯNG KHÔNG TỐT
- THỂ HIỆN NGHÈO NÀN TRONG CÁC LẦN THỬ NGHIỆM
- KHÓ THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG
- DỄ THẤT BẠI TRONG THỊ TRƯỜNG KHI KHÁCH HÀNG ĐÁNH ĐỒNG CHÚNG VỚI CÁC SẢN PHẨM KHÁC
- KHÔNG GIÀNH ĐƯỢC THỊ PHẦN
- THƯƠNG HIỆU KHÔNG CÓ
KHÁC BIỆT

TÍNH LINH ĐỘNG CỦA SỰ KHÁC BIỆT VÀ TỐT

Đối với hầu hết các công ty, vấn đề đối với sự khác biệt hoàn toàn đó là phần "hoàn toàn". Nếu chưa có ai thực hiện một điều gì đó, bạn sẽ đam mê thực hiện điều đó, đúng không? Không. Trên thực tế, nếu bạn muốn trở thành người dẫn đầu trong một thị trường mới, nguyên tắc là phải làm ngược lại điều đó. Nếu CÓ AI ĐÓ đang làm việc đó, bạn cũng phải đam mê thực hiện nó. Bạn không thể trở thành người dẫn đầu bằng cách theo sau người dẫn đầu. Thay vào đó, bạn phải tìm ra khoảng không gian giữa những người đang ngăn cản bạn. Bạn phải tìm ra sự đột phá.

Điều khiến các công ty không dám thay đổi hay đột phá đó là đám mây nghi ngại theo sau các công cuộc cải tiến. Trong nỗ lực dẹp bỏ những đám mây đó, các nhà phân tích thị trường phân chia khách hàng thành bốn nhóm trọng điểm, điều mà có thể mang lại hiệu quả trong một số trường hợp nhất định nào đó, nhưng hoàn toàn thật sự không thể hữu ích đối với việc thúc đẩy sự cải tiến. Đó là vì sự khác biệt hoàn toàn không thể được kiểm tra hiệu quả trong các nhóm. Khi bạn hỏi mọi người rằng họ muốn gì, họ sẽ luôn luôn trả lời rằng họ muốn nhiều hơn, các đặc tính tốt hơn, giá cả thấp hơn hoặc cả hai. Tuy nhiên, đây không phải là "công thức" cho sự khác biệt hoàn toàn. Đây là công thức cho những sản phẩm "như nhau" với mức lợi nhuận tiềm năng rất nhỏ.

Cách tốt hơn để đánh giá một sản phẩm mới đó là vạch ra những phản hồi của khách hàng đối với một mẫu sản phẩm thành công. Khi bạn vẽ một biểu đồ với hai mũi tên, một cho "tốt" và một cho "khác biệt", bạn có thể nhìn thấy mẫu ý tưởng của công ty bạn so với những công ty đột phá thành công như thế nào. Và bạn cũng sẽ thấy được tại sao một số công ty bị đánh lừa bởi những nhóm trọng tâm.

Trên biểu đồ, mũi tên "tốt" có thể bao gồm tất cả những đánh giá mà khách hàng đưa ra: công nhân lành nghề, thẩm mỹ tốt, giá cả thấp, chức năng cao, dễ sử dụng, tốc độ nhanh, mạnh, phong cách, v.v... Đây là những phẩm chất mà hầu hết các sản phẩm đều phải cạnh tranh. Mũi tên "khác biệt" là dành cho bất kỳ đóng góp nào có thể tạo thành một sản phẩm tốt - khác biệt. Chúng có thể bao gồm những đóng góp của khách hàng có thể được miêu tả như tính cách của con người như: làm sửng sốt, kỳ lạ, xấu xí, sạch, điên rồ...

Với những biểu đồ kiểu này, vị trí tốt nhất là ô trên cao, bên phải - trong trường hợp này, là khi "tốt" và "khác biệt" kết hợp với nhau,

chúng sẽ tạo ra một bước đột phá thành công. Những ví dụ điển hình cho sự kết hợp này là Aeron chair, Citibank, Toyota Prius, Charles Schwab và Cirque du Soleil. Tuy nhiên, những sản phẩm đột phá thành công thường chỉ kiểm tra sơ sài với khách hàng trước khi được đưa ra thị trường. Chúng thể hiện khá tốt trên mũi tên "tốt", nhưng sau đó sẽ nhận được rất nhiều những lời bình luận tiêu cực trên mũi tên "khác biệt" - điều khiến các công ty sản xuất ra chúng lo lắng và phủ nhận.

Không có gì ngạc nhiên khi vị trí mà các công ty cảm thấy nhận được nhiều sự động viên, khuyến khích nhất chính là ô phía trên, góc bên trái. Những sản phẩm ở đây thường thể hiện rất tốt trong các lần kiểm tra, và những lời bình luận ở phần "tốt" hiếm khi là những từ như "khác thường", "xấu xí" hoặc "điên rồ". Nhưng lý do khiến khách hàng không đưa ra những lời bình luận như vậy trong ô này là vì những sản phẩm này không có gì mới hoặc đặc biệt để có thể khiến họ không thích. Vì thế, mặc dù những lời bình luận trong ô này có vẻ rất tốt, nhưng cơ hội để chúng trở nên khác biệt hoàn toàn là rất ít.

Trong ô phía dưới góc bên trái, nơi "không tốt" gặp "không khác biệt", sự kiểm tra với khách hàng khá tốt, vì không có gì để họ cảm thấy không thích hay khó hiểu về các sản phẩm này. Mặc dù điều này có thể thúc đẩy các công ty tiến lên, nhưng cuối cùng, những sản phẩm này lại thất bại vì khách hàng có quá ít nhu cầu đối với chúng hoặc có quá nhiều mặt hàng cạnh tranh trong thị trường.

Những sản phẩm trong ô góc phía dưới bên phải thường không có khởi đầu tốt vì ban đầu chúng thường được xem là những sản phẩm "theo sau".

Khi BMW quyết định tung ra thị trường dòng xe hơi Mini Cooper, rất nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng người Mỹ thật sự không có sở thích đối với dòng xe hơi nhỏ và chỉ muốn nhiều xe ô tô to, sang trọng hơn. Bất chấp sự thật này, những nhà thực hiện đột phá của BMW vẫn tiếp tục thực hiện thay vì dừng lại và sau đó tiến vào thị trường, thu nhiều lợi nhuận mới.

Những con người dũng cảm của BMW có chung rất nhiều quan điểm với nhà vật lý Neils Bohr. Cách đó rất lâu, một đồng nghiệp của ông được mời tới để phân phát một bản tranh luận đến một nhóm các nhà vật lý, trong đó có Bohr. Ngay sau khi người đồng nghiệp đó hỏi Bohr rằng làm thế nào để các tờ giấy được các nhà vật lý đón nhận, ông đã trả lời rằng: "Tất cả chúng ta đều đồng ý rằng ý kiến của anh thật là điên rồ. Nhưng điều khác nhau giữa

chúng ta đó là liệu điên rồ như thế nào là đủ". Những người sản xuất Mini cũng là những người điên rồ. Giống như một con cáo tinh khôn.

TÌM KIẾM THỊ TRƯỜNG TRỐNG

Tìm kiếm một thị trường mở là khả năng tính toán thiên bẩm, hoàn toàn thuộc về trực giác của một người. Hệ thống tri giác của con người chỉ được lập trình để nhận ra những gì hiển hiện. Trong thuyết tri giác, sự khác nhau giữa HIỂN HIỆN và KHÔNG HIỂN HIỆN là ở bề mặt và dáng vẻ, hoặc không gian dương và không gian âm (negative space: trong hội họa, là khoảng trống xung quanh hoặc bên trong vật thể của một bức tranh). Các họa sỹ được đào tạo để có thể hiểu và cảm thụ cả hai. Điều đó giải thích lý do tại sao đôi khi họ nhận thấy được những điều mà người khác không thấy. Các công ty cần tư duy như các họa sỹ khi tìm kiếm một thị trường mới, bởi không gian thị trường mới, hay "không gian trắng", là bí mật để đột phá.

Những thị trường thành công là những không gian trắng bao gồm nhiều mặt hàng, dịch vụ như giấy nhớ (Post - Its), âm nhạc (Muzak), DVD bằng mail (Netflix), xe ô tô phong cách quân đội (Hummer), thiết kế nhà (tạp chí Dwell), máy tính tới tận tay khách hàng (Dell) và hàng không bay thẳng (không cần phải qua các sân bay chuyển tiếp để đến các địa điểm cần đến) (Southwest).

MỞ RA MỘT PHÂN KHÚC THỊ TRƯỜNG MỚI

Một kỹ thuật tìm kiếm không gian trắng hiệu quả là làm theo lời khuyên của Clayton Christensen và Michael Raynor trong cuốn sách The Innovator's Solution: Tìm một công việc mà người ta đang cố gắng hoàn thành, sau đó giúp họ hoàn thành nó. Sự cải tiến dựa trên hiệu quả công việc, hoàn toàn trái ngược với sự đổi mới dựa trên sản phẩm, giúp bạn vượt qua sự khó khăn của việc thử nghiệm một sản phẩm đã được thương mại hóa.

Một ví dụ điển hình của sự cải tiến dựa trên hiệu quả công việc đó là một chiếc kính đọc sách trị giá 10 đô-la mà bạn tìm thấy trong một hiệu thuốc. Loại kính đọc sách rẻ tiền này là thị trường hoàn toàn trống trước khi một ai đó tìm ra nó: Mọi người không sử dụng kính vì họ không muốn bỏ ra hàng trăm đô-la cho một cặp kính đắt tiền. Liệu những chiếc kính đọc sách rẻ tiền có tốt như những cặp kính đắt tiền hay không? Tất nhiên là không – nhưng đó không phải là vấn đề. Với mức giá chỉ bằng 5% mức giá của một cặp kính đắt tiền, những chiếc kính đọc sách rẻ tiền vẫn rất

hữu dụng và đảm bảo hiệu quả của việc đọc sách. Thực tế, nó đủ tốt đến mức nhiều người đã mua nó đặt tại hầu hết tất cả các phòng trong nhà, và mặt hàng này trở thành một ngành công nghiệp trị giá nửa tỷ đô-la.

A.G. Lafley, CEO của Procter & Gamble, đã thúc đẩy công ty bằng cách đặt một "chiếc kính hiển vi" lên phân đoạn thị trường khách hàng của mình. Sử dụng phương pháp điều tra dân tộc học trong đó các nhà điều tra sẽ chuyển đến ở cùng khách hàng để theo dõi các thói quen của khách hàng, mở ra một phân khúc thị trường giống như phân khúc đã dẫn họ tới thành công lớn của dòng sản phẩm Swiffer. Họ phát hiện ra rằng khách hàng không có cách nào để thu dọn rác trên mặt đất nếu thiếu một chiếc chổi và một dụng cụ hót rác – và tìm ra một cách để giúp họ làm việc đó. Lafley nói: "Nguyên tắc đơn giản trong cuộc sống là tìm ra những gì cô ấy muốn và mang nó đến cho cô ấy. Đó là công việc của tôi trong suốt cuộc hôn nhân kéo dài 35 năm qua của mình." Khi bạn tìm kiếm một phân đoạn thị trường mới, đừng lo lắng quá nhiều về những sản phẩm chưa được "xây dựng" đó cũng như những "bộ lạc" khách hàng mà bạn sẽ phục vụ.

Tất nhiên, các thương hiệu sẽ có thêm nhiều động lực khi họ được các xu hướng tiếp sức. Starbuck có thêm động lực từ xu hướng hướng tới phong cách sống của người châu Âu. Apple iPod có được động lực từ xu hướng chia sẻ âm nhạc trực tuyến. Whole Foods và Trader Joe's có được động lực từ xu hướng hướng tới cuộc sống ăn nhiều đồ hữu cơ. Tout Beau, dòng sản phẩm mỹ phẩm của Jean-Paul Gaultier có được động lực từ xu hướng hấp dẫn người khác phái. Và Axe Body Spray có được động lực từ xu hướng bình đẳng giới.

TÌM MỘT ĐOÀN DIỄU HÀNH

Tôi có một ấn tượng khó phai khi trở về nhà từ buổi tập bóng chày ở trường trung học, vào bếp và mở chiếc tủ lạnh. Tôi chưa bao giờ thể hiện được tiềm năng như của Willie Keeler, vì thế tôi "vùi" tâm trạng của mình vào một lít sữa.

Mẹ tôi hỏi: "Nói cho mẹ biết, con nhìn thấy tương lai của mình thế nào?"

Tôi nói: "Con không biết. Con cảm thấy như thể con sẽ trở thành người dẫn đầu của một cái gì đó - Con không chắc nó là cái gì."

Mẹ tôi suy nghĩ. "Ồ, điều đó cũng không đến nỗi khó lắm. Con chỉ

cần tìm một đoàn diễu hành và đứng vào đầu hàng."

Hai lời khuyên, một của cha tôi, một của mẹ tôi sẽ tạo nên một chiếc "giá đỡ" tuyệt vời trong "thư viện thương hiệu". Cùng với việc "tập trung vào điểm đối thủ lơ là" (sự khác biệt) và "đứng vào đầu hàng" (tìm ra một xu hướng), bạn sẽ tìm thấy bước đột phá của mình. Bây giờ, tất cả những gì bạn cần là xây dựng nó thành một thương hiệu hàng đầu.

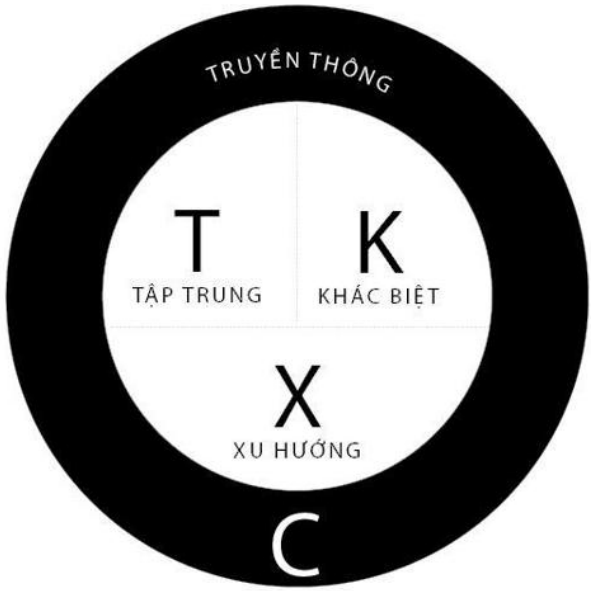
Phần 2

THIẾT KẾ BƯỚC ĐỘT PHÁ THƯƠNG HIỆU LÀ MỘT HỆ THỐNG

Trong cuốn The Brand Gap (Khoảng cách), tôi đã chỉ ra rằng việc xây dựng thương hiệu không phải là một chuỗi các hoạt động độc lập, riêng rẽ mà là một hệ thống hoàn chỉnh với 5 quy tắc - khác biệt, hợp tác, cải tiến, hợp lệ và mở rộng - kết hợp cùng nhau để tạo ra khả năng cạnh tranh thuận lợi. Ý định của tôi khi viết cuốn Đảo chiều là để nghiên cứu sự khác biệt, từ đó chỉ ra những hệ thống ở bên trong hệ thống.

Trong khi chương trước mang đến cho các bạn những manh mối để tìm ra bước đột phá, thì chương này sẽ mang đến cho các bạn quá trình thiết kế bước đột phá. Tôi sử dụng từ "thiết kế" như cách nhà kinh tế học Herbert Simon đã dùng: "Tất cả các nhà thiết kế đều là những người đặt ra các hoạt động nhằm biến những hoàn cảnh đang tồn tại thành một cái khác được mong đợi hơn." Hoàn cảnh được mong đợi hơn ở đây chính là một thương hiệu hấp dẫn dựa trên sự khác biệt hoàn toàn. Các hoạt động này là chiến thuật của một thương hiệu đột phá thành công.

Tất cả mọi thiết kế đều dựa trên cách tư duy tự khám phá chứ không phải dựa trên các quy luật, thuật toán nào đó - điều đó có nghĩa là không có sẵn một con đường hay một công thức toán học nào cho việc tìm kiếm mục tiêu của bạn. Nhưng bạn vẫn cần phải có những quy tắc, quy trình, nếu không bạn sẽ trôi từ ý tưởng này sang ý tưởng khác mà không đạt được hy vọng gì.



KHI SỰ TẬP TRUNG ĐI CÙNG SỰ KHÁC BIỆT, VÀ ĐƯỢC HỖ TRỢ BỞI XU HƯỚNG, CŨNG NHƯ ĐƯỢC BAO QUANH BỞI CÁC PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG HẤP DẪN, THUYẾT PHỤC, BẠN ĐÃ CÓ ĐƯỢC NHỮNG NGUYÊN LIỆU CƠ BẢN CHO MỘT BƯỚC

Trong phần này, tôi sẽ đưa ra 17 chặng mà chúng tôi sử dụng để hướng dẫn các khách hàng tại Neutron vượt qua quá trình thiết kế bước đột phá. Mỗi chặng sẽ đề cập đến một trong bốn yếu tố - sự khác biệt, sự tập trung, xu hướng và truyền thông - được tóm tắt ngắn gọn trong một biểu đồ cuối mỗi chặng.

Để trình bày cách hoạt động của quá trình 17 chặng, tôi sẽ đưa vào các ví dụ từ một bài tập mà tôi sử dụng trong các cuộc hội thảo về thương hiệu của mình. Chủ đề ở đây là xây dựng một thương hiệu cho một chuỗi các quán bar hư cấu. Tất nhiên, không có một ví dụ cụ thể nào có thể thay thế cho toàn bộ các kiểu thương hiệu, nhưng nó sẽ giúp bạn hình dung ra được các bước từ nguyên tắc sang hành động.

Chặng 1: BẠN LÀ AI?

Bước đầu tiên trong xây dựng thương hiệu là quan sát bên trong công ty và tìm hiểu xem nguồn năng lượng thô sẽ có thể đến từ đâu. Thị trường trống sẽ không có giá trị nếu bạn thiếu kinh nghiệm, sự đáng tin cậy cũng như niềm đam mê để có thể tạo ra những thành công ngày qua ngày, năm qua năm, dưới áp lực cạnh tranh. Lời khuyên của Joseph Campbell “theo đuổi niềm hạnh phúc lớn nhất” của bạn cũng có thể được áp dụng cho các công ty

như cách nó được áp dụng cho các cá nhân.

Để phát triển nguyên tắc này, hãy nhìn vào những gì xảy ra khi niềm đam mê bị lệch lạc. Bạn có nhớ thảm họa công nghệ trong thế kỷ XIX? Khi đó có rất nhiều người đam mê chọn mua cổ phiếu, nhưng có rất ít người đam mê xây dựng một công ty thật sự để phục vụ dài hạn cho cộng đồng. Kết quả là, chúng ta được chứng kiến sự sinh sôi nảy nở của những "thương hiệu hạ cấp" - những thương hiệu mà bề ngoài rất thú vị nhưng thực chất lại không có gì để bảo đảm. Nền kinh tế nhanh chóng sụp đổ và kéo theo những thương hiệu đó. Những gì nhà đầu tư Warren Buffett nói bỗng dưng trở thành sự thật "Khi thủy triều rút đi, bạn sẽ nhận thấy ai là người đang mặc đồ tắm."

Ngược lại, hãy nhìn vào ngành công nghiệp công nghệ khi mà niềm đam mê luôn đi đằng sau nó - Google. Chắc chắn rằng Google đã làm cho người ta trở nên giàu có bởi vì các nhà sáng lập xây dựng thương hiệu dựa trên một tuyên bố đạo đức rõ ràng: "Đừng làm việc sai trái." Triết lý sống này đã giúp công ty không chỉ vượt qua được sự đổ vỡ của công nghệ mà còn giúp nó tạo ra nguồn cảm hứng cho nhân viên, làm hài lòng người sử dụng và thu hút các nhà đầu tư - tới một mức độ mà không ai có thể nghĩ tới.

Vậy còn công ty của bạn? Đâu là niềm đam mê của công ty bạn? Có một cách để có thể nhận biết nó đó là hoàn thành bài tập câu chuyện doanh nghiệp mà các chuyên gia tại C2 (San Francisco) đưa ra cho khách hàng nhằm giúp họ định hình tầm nhìn của mình. Câu chuyện như sau: Cách đây 25 năm, công ty của bạn đã bị xóa sổ. Bây giờ, hãy ngồi xuống và viết bố cáo cho công ty. Bạn sẽ muốn các thế hệ tương lai nói gì về bạn? Bạn sẽ thấy rằng câu trả lời cũng chính là câu trả lời cho câu hỏi: Bạn là ai? Niềm đam mê của bạn là ở đâu? Điều gì khiến bạn thức dậy vào mỗi sáng?

Nào, bây giờ thì hãy cùng đến quán rượu của chúng tôi. Chúng ta bắt đầu hành trình với một nhóm nhỏ những người có cùng niềm đam mê: Họ yêu thích rượu, đồ ăn, du lịch và mong mỏi được chia sẻ tình yêu đó với phần còn lại của thế giới. Niềm đam mê của họ đủ lớn để họ có thể vượt qua tất cả những rào cản, vô hình và hữu hình, và họ có đủ kinh nghiệm và sự đáng tin để có thể được khách hàng, đối tác và cả những nhà đầu tư chấp nhận. Họ đã vượt qua được chặng thứ nhất.

Chặng 2: BẠN LÀM GÌ?

Tiếp theo điều bạn cần làm rõ là bạn đang ở trong lĩnh vực nào - mục tiêu cốt lõi của bạn. Mục tiêu cốt lõi, theo tác giả của Xây dựng để trường tồn, Jim Collins và Jerry Porras, là những căn nguyên nền tảng khiến công ty bạn tồn tại ngoại trừ mục tiêu kiếm tiền. Đây là điều không bao giờ thay đổi đối với công ty bạn. Ví dụ, mục tiêu ban đầu của Google là tổ chức hệ thống thông tin của toàn thế giới và sau đó phổ biến chúng rộng rãi trên toàn cầu. Mục tiêu của Disney là làm cho mọi người vui vẻ. Dù đó là những công ty khác nhau, song họ đều có chung một cảm nhận rõ ràng đó là họ là ai và tại sao họ lại làm những điều này. Nếu thiếu những cảm nhận rõ ràng về mục tiêu, các công ty có thể thu được những lợi nhuận ngắn hạn nhưng sẽ gây hại đến lợi nhuận lâu dài.

Những đối tác trong hệ thống quán bar ở phần trên đã đưa ra slogan mục tiêu của mình là: Mang mọi người đến gần nhau thông qua giáo dục về rượu. Mặc dù có thể sau này họ sẽ sửa đổi một chút trong mục tiêu của mình, nhưng họ vẫn dựa trên một ý tưởng khác biệt - đó là giáo dục.

Một câu slogan cần bao nhiêu từ để có thể thể hiện rõ ràng được mục tiêu của bạn. Nếu nó nhiều hơn 12 từ, hãy quay trở lại chặng 1, hãy đặt nó sang một bên hoặc sẽ nghiên cứu đến nó sau.

Chặng 3: TẦM NHÌN CỦA BẠN LÀ GÌ?

Mục tiêu cốt lõi của một công ty có thể mang lại cho nó hướng đi thẳng tới tương lai. Mặc dù mục tiêu của một công ty có thể trừu tượng song tầm nhìn của công ty thì phải nên rõ ràng, cụ thể. Nó phải là một hình ảnh của tương lai - một hình ảnh được tạo nên bởi sự đóng góp của toàn bộ công ty. Aristotle đã nói: “Một người không thể tư duy nếu thiếu một hình ảnh” và vì thế một công ty không bao giờ có thể hoạt động nếu thiếu một tầm nhìn.

Từ “tầm nhìn” được đề cập và thảo luận nhiều trong kinh doanh ngày nay, tuy nhiên những điều được coi là tầm nhìn chỉ đơn thuần là tầm nhìn của LÃNH ĐẠO. Tầm nhìn thật sự không thể bị áp đặt lên toàn bộ một công ty - nó phải được phát triển từ mục tiêu chung và niềm đam mê của các nhân viên. Công việc của người lãnh đạo là định hình và cụ thể hóa tầm nhìn đó, làm cho nó rõ ràng, đáng nhớ và gây cảm hứng. Tầm nhìn thật sự phải dẫn tới sự cam kết, đồng lòng chứ không phải là sự phục tùng, mang lại sự tin cậy chứ không phải sự lo lắng cẩn trọng.

Mối quan hệ giữa mục tiêu và tầm nhìn được Peter Senge giải

thích hoàn hảo trong The Fifth Discipline (Nguyên tắc vàng thứ năm). Đến thời kỳ của tổng thống Kennedy, ông nói mục tiêu là "nâng cao khả năng của con người để khám phá bầu trời". Mặt khác, tầm nhìn là "một con người trên mặt trăng vào cuối những năm 1960". Bất cứ ai cũng có thể hình dung ra hình ảnh người đàn ông bước xuống mặt trăng và cắm lá cờ tổ quốc của Mỹ lên nền cát mềm. Thiếu một tầm nhìn rõ ràng, việc trao quyền cho ai đó sẽ trở thành vô cùng nguy hiểm. Nó chỉ dẫn tới sự hỗn độn, lo lắng và thiếu tin tưởng vì nhân viên sẽ làm việc theo một mục tiêu hoàn toàn ngược lại, họ sẽ tìm kiếm một chỗ đứng yên ổn thay vì cùng hợp tác để biến bức tranh tương lai chung thành hiện thực.

Vậy bạn tạo ra tầm nhìn bằng cách nào? Nhà "thiết kế tầm nhìn" tại Stone Yamashita Partners đã khuyên khách hàng của mình tạo ra tầm nhìn có thể "phân phát" được: một cuốn sách mỏng, một tập bản thảo hoặc một câu nói quan trọng – bất cứ thứ gì có thể đưa tầm nhìn của bạn ra ngoài thế giới. Khi bạn đặt tầm nhìn của mình lên mặt giấy, bạn có thể ngay lập tức nhận ra những khiếm khuyết hoặc sai lầm của nó. Sau đó, bạn có thể củng cố nó để duy trì sự thành công.

Quay trở lại với hệ thống quán bar, nơi các thành viên đang phác thảo bức tranh tương lai của chính công ty mình. Họ hình dung rằng sẽ phải có ít nhất một quán Tasting tại mỗi thị trấn trên toàn nước Mỹ. Mỗi quán bar sẽ có khoảng 100 loại rượu được nhập từ khắp nơi trên thế giới, tất cả đều có nhãn trên chai, và sẽ thường xuyên thay đổi các nhà sản xuất và nhãn hiệu. Họ tưởng tượng sẽ thấy những nhóm người đang vui vẻ học hỏi, nói chuyện về rượu, trao đổi những câu chuyện về đồ ăn, du lịch và những nền văn hóa mà họ đã trải nghiệm

Chặng 4: BẠN ĐANG CƯỠI LÀN SÓNG NÀO?

Ba chặng đầu tiên đã giải thích và làm sáng tỏ vai trò của sự tập trung trong việc xây dựng bước đột phá. Năm chặng tiếp theo sẽ cho thấy sự tập trung liên kết như thế nào với người em song sinh đầy quyền lực của mình – sự khác biệt. Nhưng trước hết, chúng ta hãy cùng thư giãn một chút để xem xét vai trò của các xu hướng trong việc điều khiển cả hai người anh em này.

Tất nhiên, bạn có thể xây dựng một thương hiệu mà không cần tận dụng một xu hướng, tuy nhiên sau đó bạn sẽ không thể có được nguồn năng lượng trẻ trung của sự đột phá. Khi sự tập trung và khác biệt được củng cố bằng một xu hướng, nó sẽ tạo ra một

thương hiệu uy tín, có sức thu hút mà sẽ khiến khách hàng giao dịch bằng "tình yêu" chứ không phải là tiền bạc. Đó chính là sự khác biệt giữa việc lướt ván trên mặt sóng và "cưỡi" trên một làn sóng.

Bạn có thể cưỡi trên xu hướng nào? Có rất nhiều xu hướng khác nhau và sự khác nhau đó không bao giờ kết thúc vì mỗi lĩnh vực, khu vực và mỗi nhóm văn hóa lại có một xu hướng riêng. Đôi khi, một xu hướng là một sự phản ứng lại xu hướng từng tồn tại trước nó mà đã mất đi những đặc trưng của mình, chẳng hạn như các ngôi sao nhạc rock thay thế cho những ngôi sao nhạc nhẹ trong những năm 1950. Đôi khi nó cũng là kết quả của sự cải tiến công nghệ, ví dụ như nhà máy nguyên tử Kevlar đã thổi bùng lên cuộc cách mạng trong ngành công nghiệp dệt. Một số xu hướng, như dân chủ, vẫn đang tiếp tục giành vị trí và sức mạnh sau hàng trăm năm, trong khi một số xu hướng khác, ví dụ như xu hướng người dây có thể đã kết thúc trong lịch sử ngành thời trang.

Những kẻ cưỡi sóng điển hình hiện nay như Samsung với các sản phẩm máy móc được thiết kế nổi trội, Anthropologie với trang phục thoải mái, Progressive với bảo hiểm thân thể, Dean & Deluca với những cửa hàng chuyên phục vụ những người sành ăn, Aveda với mặt hàng mỹ phẩm thân thiện với môi trường có uy tín, Design Within Reach với những sản phẩm đồ đạc hiện đại và Volkwagen với nhà máy "trong suốt" mới và các thiết bị tái chế ô tô. Khi bạn nhìn xuống phía dưới những tấm lưới bao bọc những thương hiệu hàng đầu, bạn sẽ thấy rằng nó được thúc đẩy bởi một xu hướng.

Quyền lực của xu hướng sẽ tăng lên khi một thương hiệu cưỡi trên nhiều hơn một xu hướng cùng một lúc. Hệ thống quán rượu hư cấu của chúng tôi đang cưỡi trên một vài xu hướng – những xu hướng hướng tới sự dân chủ trong rượu, du lịch thế giới, nông nghiệp bền vững, các sản phẩm xa xỉ và đồ ăn cao cấp. Chỉ với một chút nỗ lực, nó cũng đã có thể cưỡi trên những xu hướng hướng tới công nghệ phức hợp, thiết kế sản phẩm dựa trên chất lượng được đánh giá của khách hàng, dịch vụ tự phục vụ và mua sắm miễn thuế. Nó cũng có thể cưỡi trên những tiểu xu hướng của ngành công nghiệp rượu như xu hướng hướng tới những loại rượu giá rẻ hơn, những loại rượu đặc biệt của các vùng miền.

Xu hướng là những làn sóng nâng tất cả các con thuyền.

Chặng 5: NHỮNG AI CHIA SẺ KHÔNG GIAN THƯƠNG HIỆU?

Một thương hiệu không thể tồn tại trong một khoảng không được. Sự đam mê, mục tiêu, và tầm nhìn dẫn đường một công ty có thể hoàn toàn giống với của các đối thủ cạnh tranh của nó. Bạn có thể thấy được danh sách những giá trị cốt lõi mà các công ty giới thiệu ra công chúng để giúp họ xác định văn hóa công ty mình. Khi bạn nhìn vào những danh sách này trong một lĩnh vực, bạn sẽ biết rằng chúng có thể được chọn ra từ một danh sách ngắn bao gồm khoảng 12 ưu điểm. Nền văn hóa của công ty chúng tôi đó là: cải tiến, quan tâm đến xu hướng thị trường, tập trung vào khách hàng, có đạo đức, phản hồi nhanh, hợp tác, đáng tin tưởng, tập trung vào chất lượng, cấp tiến, tiên phong, có trách nhiệm và lạc quan.

Mặc dù những ưu điểm này rất đáng ngưỡng mộ, nhưng việc đột phá đòi hỏi một công ty phải xác định xem điều gì khiến nó trở thành DUY NHẤT, chứ không phải điều gì khiến nó trở nên đáng ngưỡng mộ. Ở đây chúng ta cần chuyển phạm vi tập trung và hướng đến phạm vi của sự khác biệt.

Mỗi hạng mục cạnh tranh đều có kẻ thắng và người thua. Trong xây dựng thương hiệu, thắng và thua luôn có mối quan hệ với nhau, bởi vì sẽ luôn có một không gian nơi mà ba, bốn hoặc thậm chí nhiều thương hiệu có thể cùng tồn tại, sinh lời. Nhưng điều đặc biệt thú vị là các đối thủ cạnh tranh trong hạng mục đó sắp xếp thứ hạng cho mình như thế nào.

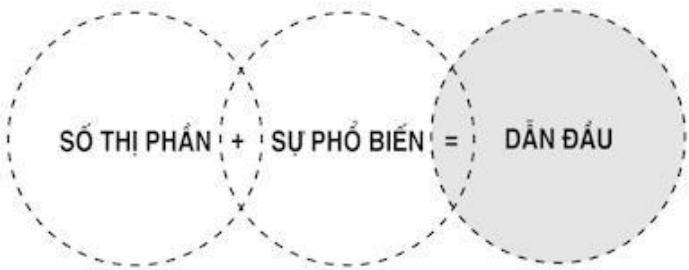
Trong một hạng mục đã phát triển, những gì bạn thường thấy đó là thương hiệu hàng đầu sẽ có gấp hai lần thị phần so với thương hiệu đứng thứ hai, thương hiệu thứ hai có thị phần gấp hai lần thương hiệu thứ ba, thương hiệu thứ ba có thị phần nhiều gấp hai lần thương hiệu thứ tư, và cứ tiếp tục như thế..., cho đến khi không còn thị phần cho những thương hiệu khác. Trong những hạng mục có nhiều đối thủ cạnh tranh hơn, sự khác nhau về thị phần có thể bớt kịch tính hơn, nhưng thứ hạng thì vẫn không có gì thay đổi.

Hiện tượng này phù hợp với cái mà các nhà lý thuyết hệ thống gọi là "định luật năng lực" – giải thích rằng tại sao sự thành công lại thu hút sự thành công hoặc tại sao "người giàu lại trở nên giàu hơn". Trong thế giới của định luật năng lực, thứ tự thị phần được điều khiển bởi khách hàng, những người quyết định chung thứ tự thành công của các đối thủ cạnh tranh. Thứ tự thành công, hóa ra, lại được quyết định bởi hai yếu tố: thứ tự ban đầu của các đối thủ cạnh tranh, điều bao gồm những thuận lợi có được từ sự sở hữu thị phần ban đầu và từ khối lượng tài sản ban đầu. Như các

chuyên gia định vị Jack Trout và Al Ries thường nói, kẻ thắng lợi lớn nhất không phải là thương hiệu đầu tiên "bước vào" thị trường, mà là thương hiệu đầu tiên "bước vào" lòng người.

Với sự hiện diện của định luật năng lực, vị trí có giá trị nhất trong một hạng mục là vị trí số 1 và số 2. Vị trí thứ ba chỉ hữu dụng khi hất cẳng được vị trí số 2. Tuy nhiên, những thương hiệu từ vị trí thứ tư trở xuống thường sẽ có xu hướng tạo thành một hạng mục mới chứ không có xu hướng cạnh tranh với ba thương hiệu ở phía trên. Danh sách ở chặng 5 miêu tả một số trường hợp trong đó định luật lực hấp dẫn sẽ có lợi cho những thương hiệu dẫn đầu. Jack Welch hiểu rõ sức mạnh của việc dẫn đầu thị trường vào năm 1981 khi ông nói với hội đồng quản trị kinh doanh của mình rằng "sửa chữa, bán và đóng" tất cả các bộ phận của GE nào không đứng đầu hoặc thứ hai trong hạng mục của nó.

Định luật năng lực chi phối thương hiệu dẫn đầu có thể bị giảm theo công thức đơn giản sau:



Một số thương hiệu đặc biệt dễ bị ảnh hưởng bởi định luật năng lực, ví dụ như những thương hiệu đóng vai trò "nòng cốt" trong hệ thống xã hội, công nghiệp và công nghệ. Lý do khiến Microsoft có một vị trí vô cùng mạnh trong thị trường đó là vì trị trường thật sự không cần một "chuẩn mực" nào khác cho hệ thống điều hành. Đó cũng là lý do vì sao Microsoft gặp khó khăn khi thay thế Adobe trong công cụ dữ liệu tương thích. Một phiên bản PDF chuẩn là đủ.

Nhưng còn đối với hệ thống quán bar của chúng ta thì sao? Hạng mục nào mà nó sẽ nỗ lực để dẫn đầu? Bởi vì chuỗi các quán bar chuyên về đào tạo kiến thức về rượu là một khái niệm mới, nên nó có cơ hội để sở hữu nhiều thị phần nhất trong một hạng mục mới, đảm bảo dẫn đầu trong một thời gian ngắn hạn. Tuy nhiên, trong dài hạn, nó cần đạt được phần thứ hai của định luật năng lực – sự

phổ biến – để duy trì vị trí dẫn đầu của mình khi những đối thủ cạnh tranh khác tham gia hạng mục.

Tất nhiên, hệ thống quán rượu này đã có sẵn một lượng đối thủ cạnh tranh nhất định ngay cả trước khi nó xây dựng một hạng mục mới. Ban đầu, nó sẽ phải cạnh tranh với những đối thủ đang tồn tại như các quán bar truyền thống, quán bar tự phục vụ, các quán rượu uống thử, các cửa hàng rượu và các nhà hàng. Bởi vậy, vấn đề cốt yếu là nó phải được tạo ra với một sự đột phá hoàn chỉnh.

NHỮNG TRƯỜNG HỢP CÓ LỢI CHO THƯƠNG HIỆU DẪN ĐẦU:

1. Khi **HẠNG MỤC** phức tạp (điện thoại di động)
2. Khi **SỰ SO SÁNH** là hết sức khó khăn (các trung tâm quảng cáo)
3. Khi **GIÁ CẢ** cao (xe ô tô)
4. Khi sự **YÊU THÍCH** thấp (muối natri)
5. Khi một **CHUẨN MỰC** là cần thiết (hệ thống điều hành)
6. Khi **LỢI NHUẬN** là vô hình (ngân hàng)
7. Khi các **ĐẶC ĐIỂM** là vấn đề chuyên môn (dược phẩm)
8. Khi **NHỮNG LỢI ÍCH** là không thể chứng minh được (trang sức)
9. Khi yếu tố **NGUY HIỂM** cao (các công ty luật)
10. Khi khách hàng muốn **SỰ THANH THẾ** (thời trang)

Chặng 6: ĐIỀU GÌ KHIẾN BẠN TRỞ NÊN "DUY NHẤT"

Hãy hoàn thành câu sau: Thương hiệu của chúng ta là DUY NHẤT_____ đến _____. Trong khoảng trống đầu tiên, điền tên của hạng mục của bạn (pizza lạnh, đại lý đồ đạc, dịch vụ sửa chữa máy tính). Trong ô trống thứ hai, hãy miêu tả sự đột phá của bạn (đồ ăn có hương vị đặc biệt như ở Napoli, bán những đồ dùng bền vững, dịch vụ chăm sóc tại gia). Nếu bạn không thể tóm gọn chúng và sử dụng từ "DUY NHẤT" thì bạn sẽ không thể có được sự đột phá. Lựa chọn tốt nhất cho bạn trong trường hợp đó là tạo ra một danh sách những đối thủ cạnh tranh mà có thể đưa ra cùng những tuyên bố, sau đó bắt đầu tạo ra chiến lược của bạn từ của

họ.

Hãy nhớ rằng, sự đột phá không chỉ đơn thuần là khác biệt, mà phải là khác biệt HOÀN TOÀN. Vì thế, khi ngân hàng địa phương của tôi mua một tấm poster ngoài trời dài 1m được trang trí với dòng chữ: "Tốt. Từ năm 1878", những người giàu có bắt đầu gửi tiền của họ vào tài khoản tiết kiệm. "Tốt" không phải là một sự đột phá, và "1878" cũng không. Một sự đột phá là những gì Citibank làm khi họ đặt công ty của mình vào vị trí ngân hàng "chống lại" những dòng chữ như "Sống giàu có" và những tiêu đề như: "Để đảm bảo việc thu hồi vốn sau đầu tư, hãy cố gắng mua thật nhiều tinh hoa".

"Duy nhất" là tiêu chí kiểm tra thật sự đối với sự đột phá. Nếu bạn không thể nói rằng bạn là "duy nhất", hãy quay lại và bắt đầu lại từ đầu.

Mô hình quán bar ở trên có vượt qua được bài kiểm tra "duy nhất" hay không? Hãy thử xem: "Thương hiệu của chúng tôi là chuỗi quán bar DUY NHẤT xây dựng được một cộng đồng xung quanh việc truyền bá các kiến thức về rượu". Thậm chí ngay cả với một câu tuyên bố đơn giản như thế này, bạn cũng có thể nhận ra rằng có ba đóng góp độc nhất khiến thương hiệu này trở nên khác biệt: Đó là một chuỗi chứ không phải là một quán duy nhất, nó hoạt động vì cộng đồng chứ không phải chỉ vì khách hàng và nó được xây dựng dựa trên kiến thức chứ không phải vì sự thưởng thức.

Bây giờ thì bạn đã có được quy luật, dưới đây là phiên bản chi tiết hơn của bài tập giúp bạn định vị sự duy nhất của mình. Nó cũng giống như mô hình kể chuyện trên báo chí như sau: Hạng mục của bạn LÀ GÌ? Bạn khác biệt NHƯ THẾ NÀO? Khách hàng của bạn là AI? Họ ở ĐÂU? KHI NÀO họ cần bạn? Và TẠI SAO bạn lại quan trọng?

VỚI HARLEY-DAVIDSON

LÀ GÌ:	Nhà máy sản xuất môtô DUY NHẤT
NHƯ THẾ NÀO:	tạo ra những loại môtô to và âm thanh lớn
AI:	cho những bậc "đại trượng phu"
Ở ĐÂU:	phần lớn ở Mỹ
TẠI SAO:	những người muốn gia nhập nhóm những chàng cao bồi
KHI NÀO:	trong thời đại sự tự do cá nhân phát triển

VỚI WHEAT MONTANA FARMS

LÀ GÌ:	Nhà phân phối bột mỳ DUY NHẤT
NHƯ THẾ NÀO:	bán những máy tự xay bột mỳ trong các cửa hàng
AI:	cho những cửa hàng làm bánh mỳ quan trọng
Ở ĐÂU:	ở Mỹ
TẠI SAO:	cho những người cần bột mỳ sạch để làm bánh mỳ
KHI NÀO:	trong thời đại của "đồ ăn chậm"

VỚI THE WHITE STRIPES

LÀ GÌ:	Bộ đôi nhạc pop DUY NHẤT
NHƯ THẾ NÀO:	thu âm những bài hát hip rock còn "thô sơ"
AI:	cho thế hệ trẻ
Ở ĐÂU:	ở Mỹ và một số những nước thuộc Thế giới thứ nhất
TẠI SAO:	cho những người theo đuổi sự trung thực
KHI NÀO:	trong thời đại âm nhạc "nhái" và "chạy theo thị trường"

VỚI HOOTERS

LÀ GÌ:	Chuỗi nhà hàng DUY NHẤT
NHƯ THẾ NÀO:	thuê hơn 60 nữ nhân viên phục vụ
AI:	cho những khách hàng nam trẻ
Ở ĐÂU:	ở Mỹ
TẠI SAO:	cho những ai muốn thỏa mãn nhu cầu giới tính của bản thân
KHI NÀO:	trong thời đại của những chính sách chính trị hà khắc

Chú ý rằng những chi tiết bổ sung đều đi theo khuôn mẫu này. Bạn không chỉ có được hạng mục (LÀ GÌ) và điểm khác biệt (NHƯ THẾ NÀO) mà còn có thể phân loại được khách hàng (AI), thu hẹp vùng thị trường (Ở ĐÂU), tập trung vào những gì cần thiết (TẠI SAO) và xác định xu hướng ẩn sâu bên dưới (KHI NÀO). Bây giờ

hãy quay trở lại với hệ thống quán bar.

Một tuyên bố duy nhất sẽ mang lại một "cái khung" cho sự đột phá của bạn. Khi bạn xác định được sự khác biệt của mình, bạn sẽ có được "bộ lọc" cho tất cả các quyết định trong tương lai của công ty bạn. Bằng việc kiểm tra lại sự khác biệt trong tuyên bố của mình, bạn có thể nhanh chóng nhận ra liệu một quyết định mới sẽ hỗ trợ hay gây tổn thương, tập trung hay không tập trung, hủy hoại hay bổ sung cho thương hiệu của bạn.

Chặng 7: BẠN NÊN THÊM VÀO HAY LOẠI BỎ

Một trong những nguyên tắc quan trọng nhất trong xây dựng thương hiệu là sự liên kết tập trung. Rất tiếc nguyên tắc này lại được tôn trọng trong việc loại bỏ hơn là duy trì hay thêm vào. Tại sao lại như vậy? Bởi vì con người chúng ta có xu hướng giỏi thêm các thành tố vào hơn là loại bỏ chúng đi. Chúng ta THÍCH bắt đầu một cái mới, xây dựng và xây dựng. Chúng ta GHÉT bị nói "không". Ngược lại, nguyên tắc của sự liên kết được thực hiện tốt nhất bằng sự tập trung cao độ và sự tự kỷ luật.

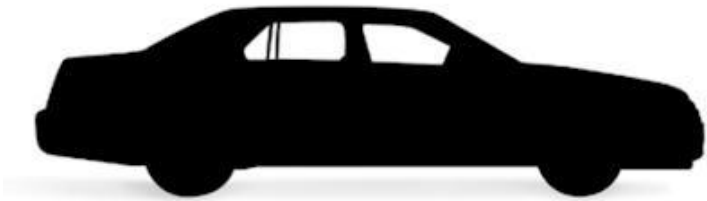
Sự liên kết thương hiệu là hành động kết nối các chiến lược kinh doanh của bạn với những trải nghiệm khách hàng – liên kết tất cả các hành động của công ty bạn theo một sự đột phá được kết nối rõ ràng. Sẽ không còn có những phần còn dư thừa, những sản phẩm không theo quy chuẩn, không còn sự mâu thuẫn giữa những gì bạn nói và những gì bạn làm. Kết quả của sự liên kết là sự kết dính, ăn khớp, kết quả của sự không liên kết là sự lãng phí nguồn lực.

Trong các cuộc thảo luận, chúng tôi chứng minh sự liên kết bằng cách sử dụng "trò chơi hy sinh". Trong bài tập này, các nhóm sẽ bắt đầu với một thương hiệu nổi tiếng, quyết định xem điều gì khiến nó trở nên khác biệt và đáng khao khát, sau đó cắt bớt các phần để có được phần ý nghĩa cốt lõi bằng cách loại bỏ đi những yếu tố không có mối liên kết với những thứ còn lại. Sau đó, các nhóm đưa ra gợi ý những yếu tố mới nào có thể làm tăng – hoặc không làm giảm – sự chuyên biệt của thương hiệu. Do đó, họ có thể quyết định rằng Ralph Lauren Polo là đại diện cho "quần áo cổ điển được cải tiến của Mỹ". Để tăng sự liên kết thương hiệu, họ có thể sẽ gợi ý rằng công ty nên tiếp tục duy trì kiểu quần áo và phụ kiện, nhưng nên loại bỏ một số yếu tố như: sơn tường, đồ đạc, các chương trình trên tivi, tạp chí và nhà hàng. Sau đó họ có thể quyết

định thêm vào một hoặc hai yếu tố như: đồ đựng hành lý và quần áo cưỡi ngựa.

Quy luật ngón tay cái rất đơn giản: Nếu việc thêm vào một yếu tố đối với thương hiệu của bạn có thể mang lại cho bạn khả năng cạnh tranh với những đối thủ cạnh tranh mạnh hơn, hãy nghĩ kỹ lại. Có thể cuối cùng bạn chỉ làm lãng phí năng lượng và gây khó khăn cho khách hàng.

Hãy xem xét trường hợp của GM, công ty gần đây đã cấp bản quyền thương hiệu Cadillac cho Kent International để tạo ra hãng xe đạp Cadillac Bicycles. Theo những nhân viên lâu năm của Cadillac, "Đây là phương pháp hoàn hảo để phá vỡ khái niệm từng tồn tại trước đó – những gì mà khách hàng từng nghĩ về Cadillac". Chính xác. Giờ đây, họ sẽ nghĩ rằng Cadillac là một dòng xe sang trọng và là một công ty sản xuất xe đạp. Tại sao không duy trì sự chuyên biệt này và xây dựng một dòng xe Mỹ sang trọng hơn? Vẫn còn có rất nhiều không gian thị trường dành cho dòng xe sang trọng này. Lou Gerstner, nguyên CEO của IBM, thường nói: "Nếu bạn không biết bạn đang đi đâu, thì đi bất cứ hướng nào bạn cũng có thể đến được đích." Cadillac đã thấy một chỗ rẽ trên đường và đã đi theo hướng đó.



CÁI NÀO LÀ CADILLAC?

Vậy chuỗi quán rượu của chúng ta nên liên kết như thế nào? Tất nhiên, bởi vì chúng ta vẫn còn đang trong giai đoạn "khái niệm" nên sẽ không có gì là sai lầm nếu chúng ta sửa đổi hoặc loại bỏ một số yếu tố. Nhưng sẽ chỉ có một cơ hội để "tiền loại bỏ" một số giả định. Một giả định là một cốc rượu sẽ có giá khoảng 7 đô-la. Ai nói vậy? Nếu một thương hiệu được xây dựng dựa trên những kiến thức về rượu, các "học sinh" cuối cùng cũng sẽ đầu tư vào đây nhiều hơn những gì họ đã đầu tư khi còn đi học. Thế còn về việc giá 2 đô-la một cốc cho việc "học hỏi về rượu" thì sao? Một giả định khác là rượu thường được đóng trong chai? Chuyện gì sẽ xảy

ra nếu chúng ta đóng việc "học hỏi về rượu" vào trong hộp để hạn chế việc oxi hóa? Hay là để khách hàng tự mang theo các chai rỗng như họ vẫn thường làm ở một số nơi tại châu Âu? Và sau đó chúng ta có thể phân phối rượu từ những thùng sắt không rỉ với mức giá thấp hơn. Một giả định khác nữa là quán bar phải giống như một xưởng rượu với thật nhiều thùng, gỗ thô và thủy tinh mạ chì. Ai nói như vậy? Vậy còn nếu nó giống thư viện một trường cao đẳng thì sao?

Con đường ngắn nhất để có được một sự đột phá đó là nhìn vào những gì đối thủ cạnh tranh làm và sau đó làm khác đi.

Không – phải làm khác biệt HOÀN TOÀN.

Chặng 8: NHỮNG AI YÊU THÍCH BẠN?

Mỗi thương hiệu đều được xây dựng bởi một nhóm người. Không phải là một nhóm người bên trong công ty, mà nó là đối tác, nhà cung cấp, nhà đầu tư, khách hàng, những người không phải là khách hàng và thậm chí cả các đối thủ cạnh tranh. Nó là một hệ sinh thái hoàn chỉnh, trong đó các thành phần vừa cho đi lại vừa được nhận về. Tất cả mọi người đều đóng một vai trò riêng và đều được trả công cho những nỗ lực đóng góp của mình.

Hãy để tôi làm rõ điều này bằng một câu chuyện.

Hầu hết các buổi sáng, tôi đều dẫn theo chú cún của mình đi uống cà phê Ý tại một quán cà phê địa phương. Cà phê Ý là dành cho tôi – còn chú cún Boodles của tôi được một chiếc bánh quy. Quán cà phê chỉ là một cửa hàng bán lẻ gia đình trong một khu phố buôn bán lớn, với sàn nhà bằng bê tông, một dãy các tấm ảnh nghiệp dư trên tường, một vài chiếc trường kỷ cũ bẩn ở một bên và một bên là chiếc máy xay cà phê lớn. Cửa hàng được quản lý bởi một đôi vợ chồng tốt bụng người vùng Trung Đông, và cửa hàng luôn hoạt động 365 ngày một năm trừ nửa ngày hôm Giáng sinh.

Ngày đầu tiên đến quán, tôi thấy một hàng dài người đang chờ, và thật ngạc nhiên là hàng người đó di chuyển rất nhanh nhẹn. Không chỉ có vậy, dường như tất cả mọi người đều biết tên nhau. Sau một vài lần đến quán, tôi bắt đầu nắm bắt được các quy luật trong quán. Họ có một "chương trình khách hàng trung thành" – một thẻ ưu đãi 12 lần uống với giá 10 lần. Họ viết tên bạn và đồ uống yêu thích của bạn lên tấm thẻ, sau đó đánh dấu mỗi lần bạn đến uống.

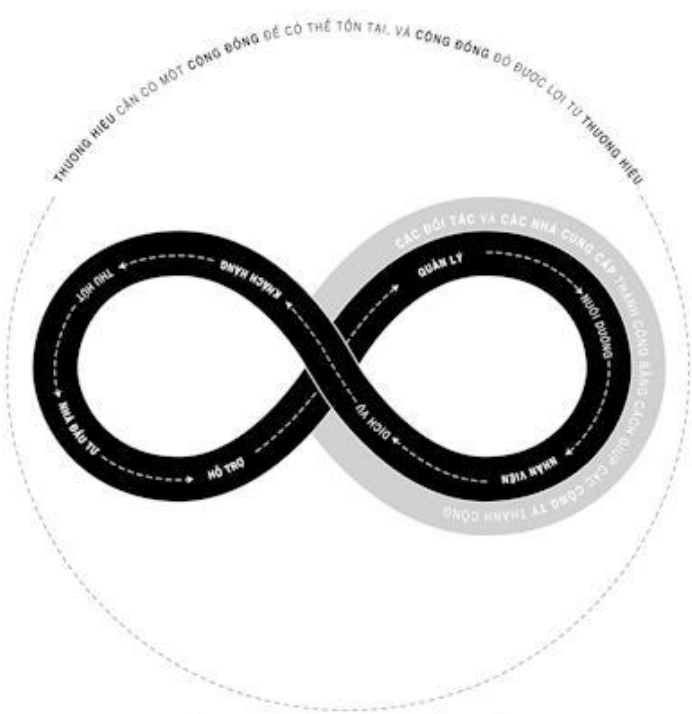
Kết quả của hệ thống này là tất cả mọi người đều biết tên nhau và

bạn cũng nhanh chóng được mọi người biết tên. Không chỉ có vậy, nhân viên thu ngân cũng học cách nhận ra xe của bạn khi bạn tiến xe vào bãi đỗ xe, để họ có thể có sẵn đồ uống cho bạn khi bạn đứng vào đầu hàng. Qua thời gian, các khách hàng bắt đầu trò chuyện với nhau – trên trường kỷ, bàn này, bàn kia và cả bên ngoài ban công.

Một nhóm tiền trạm từ Starbucks không thể không chú ý đến các hoạt động tại quán cà phê, và họ nhanh chóng mở một cửa hàng được trang trí đẹp đẽ ngay trên cùng một tuyến phố với quán cà phê đó. Bạn có nhớ mình đã ở đâu ngày 11 tháng 12 năm 2001 không? Tôi thì có đấy. Tôi đã đỗ xe tại quán cà phê, vài tuần sau khi một của hàng mới của Starbucks được mở. Tôi chợt nghĩ: Những con người nghèo này – giữa sự phản ứng dữ dội và cửa hàng Starbucks mới, họ vẫn giữ nguyên được bản sắc của riêng mình. Vì thế, tôi quyết định ngày hôm sau tôi sẽ đến đó dù trời nắng hay mưa. Khi tôi lái xe vào bãi đỗ xe, tôi thật sự cảm thấy kinh ngạc khi thấy một dòng người xếp hàng ra đến cả cửa và xung quanh tòa nhà.

Điều gì khiến những người đó trung thành đến thế? Làm thế nào mà một quán nhỏ như vậy có thể xây dựng được một kiểu cộng đồng mà Starbuck chỉ có trong mơ? Rất đơn giản. Đó là cho và nhận. Những người chủ làm việc rất chăm chỉ để có thể có được một cuộc sống tươm tất. Khách hàng đến quán hàng ngày, do đó họ có thể kết giao được bạn bè mới. Những người làm bánh mỳ làm ra những chiếc bánh đặc biệt, vì thế họ có thể có được những khách hàng vui vẻ và thanh toán nhanh chóng. Những người chủ nhà cho quán cà phê thuê với giá rẻ hơn và vì thế có thể thu hút thêm những người thuê nhà khác. Tôi lại uống cà phê Ý và Boodles có món bánh quy của nó. Trong khi đó, Starbucks vẫn chỉ là một doanh nghiệp nhỏ, tầm thường trên cùng một tuyến phố.

Liệu chuỗi quán bar có được lợi nhuận từ cách tư duy tương tự? Điều gì khiến khách hàng đến đó thưởng thức theo hình thức "bộ lạc"? Còn nhân viên thì sao? Những nhà sản xuất rượu? Những cửa hàng bên cạnh trong mỗi khu vực? Những cảnh sát địa phương (những người được gọi bất cứ lúc nào)? Hệ thống trường học địa phương? Từ thiện xã hội? Các nhà đầu tư, đối tác và nhà cung cấp - những người xây dựng thương hiệu? Toàn bộ ngành công nghiệp rượu? Để giữ cho hệ thống phát triển và bền vững, tất cả mọi người đều phải đóng góp công sức, và tất cả mọi người đều cần có lợi nhuận.


THƯƠNG HIỆU CẦN CÓ MỘT CỘNG ĐỒNG ĐỂ CÓ THỂ TỒN TẠI, VÀ CỘNG ĐỒNG ĐÓ ĐƯỢC LỢI TỪ THƯƠNG HIỆU
CÁC ĐỐI TÁC VÀ CÁC NHÀ CUNG CẤP THÀNH CÔNG GIÚP CÁC CÔNG TY THÀNH CÔNG
THU HÚT
KHÁCH HÀNG
GẮN KẾT
HỖ TRỢ
QUẢN LÝ
NGƯỜI ĐỨNG
DỊCH VỤ
NHÂN VIÊN
MỘT THƯƠNG HIỆU LÀ MỘT PHẦN CỦA "HỆ SINH THÁI" TRONG
ĐÓ TẤT CẢ CÁC THÀNH PHẦN ĐỀU PHẢI ĐÓNG GÓP CÔNG SỨC
VÀ MỖI THÀNH PHẦN CŨNG ĐỀU CÓ ĐƯỢC LỢI ÍCH.

Chặng 9: AI LÀ ĐỊCH THỦ CỦA BẠN?

Bạn không thể là bạn của tất cả mọi người. Thay vì cố gắng làm hài lòng tất cả mọi người để rồi có thể làm tất cả mọi người phật lòng, hãy làm ngược lại và bắt đầu một cuộc chiến. Hãy chắc chắn rằng bạn có đủ năng lực để cạnh tranh với đối thủ lớn nhất, thành công nhất. Tại sao ư? Bởi vì nó đặt sự HOÀN TOÀN vào trong sự khác biệt hoàn toàn. Lịch sử thương hiệu có rất nhiều bằng chứng cho thấy David có thể "đối lập" với một bức tượng khổng lồ (chỉ là một bức tượng nhỏ) mà vẫn có thể có giá trị như ngày nay - Avis đối lập với Hertz, Apple đối lập với IBM, những chiếc Mini nhỏ bé đối lập với những chiếc xe thể thao đa chức năng "khổng lồ". Mục tiêu không phải là để đánh bại những gã khổng lồ này, mà là sử dụng những nguyên tắc hoàn toàn trái ngược để khiến cho sự đột phá của bạn trở nên thực tế hơn, sống động hơn.

Đôi khi, đối thủ của bạn không phải là một công ty cạnh tranh mà chính là cách thức làm việc lỗi thời. Hãy chỉ ra điều đó. Hãy chỉ cho các bác sỹ thấy rằng việc tự xử lý các vấn đề giấy tờ sổ sách có thể khiến họ mất đi một nửa số lợi nhuận. Hãy chỉ cho khách du

lịch thấy rằng 200 đô-la chi cho một phòng khách sạn có thể là đắt gấp hai lần so với giá trị thực sự của một lần nghỉ qua đêm. Hãy chỉ ra cho các nhà quản lý các chuỗi cung ứng rằng nếu họ sử dụng máy fax và giấy ghi nhớ thay vì sử dụng phần mềm máy tính thì có thể họ sẽ làm thất thoát của công ty hàng tỷ đồng.

Vậy còn đối thủ của chuỗi quán bar? Và những "kẻ chủ tế" của quán rượu, những kẻ hợm mình sử dụng những điều thần bí của rượu để nâng giá và đe dọa mọi người? Và cuộc cách mạng bắt đầu.

Chặng 10: HỌ GỌI BẠN LÀ GÌ?

Có một sự thật đầy châm biếm về tiếp thị đó là tài sản có giá trị nhất của một thương hiệu là cái mà ít được chú ý nhất – tên của nó. Có thể điều này là vì các sản phẩm, dịch vụ và công ty mới đều được đặt tên trước khi các nhóm tiếp thị bắt đầu tiến hành hoạt động. Nó cũng có thể là vì các nhà sáng lập tin rằng các doanh nhân như họ có quyền đặt tên cho chính đứa con tinh thần của mình. Hoặc có thể bởi vì họ không nhận thức được tác hại của một cái tên thương hiệu nhàm chán, hay tác động hợp lý của một cái tên nổi trội.

Hãy hình dung câu chuyện về hai công ty cùng tiến vào thị trường cạnh tranh khốc liệt trong lĩnh vực điện tử cá nhân. Một công ty tên là Personal Media Devices và một công ty tên là Yubop.

Các nhà sáng lập của Personal Media Devices hoàn toàn hài lòng với tên công ty mình, bởi vì, như một nhà sáng lập nói: " Nó nói lên tất cả. Mọi người nhìn vào tên công ty và sẽ biết được chính xác chúng tôi bán cái gì."

Bây giờ hãy hướng tới năm năm sau đó. Personal Media Devices phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng lớn từ những công ty có tên như: International Media Devices, Personal Media Systems và International Media Machines. Thêm vào đó, mọi người nhanh chóng cảm thấy mệt mỏi với những từ "Personal Media Devices" và giờ đây họ gọi nó là "PMD". Những khách hàng mới hầu như không hiểu PMD là đại diện cho điều gì và dễ dàng nhầm lẫn chúng với những công ty có tên gọi gần giống như vậy như PMC, DMD và PMD, cũng như các đối thủ cạnh tranh thật sự của họ, những cái tên mà mọi người đã đơn giản hóa nó đi như IMD, PMS và IMM. Thật sự dễ lẫn lộn phải không? Những khách hàng của PMD thật sự đang cảm thấy như vậy.

Để phân biệt bản thân họ với các đối thủ cạnh tranh, giờ đây PMD phải dành một khoản tiền lớn hơn cho việc quảng cáo và quảng bá hình ảnh đến mọi người rằng công ty của họ là một trong những công ty đầu tiên và vẫn luôn là tốt nhất. Thậm chí ngay cả khi làm như vậy, mọi người vẫn không thể nhớ được liệu đó là một sản phẩm của PMD mà họ muốn hay là một sản phẩm của PMC. PMD ứng phó với sự cạnh tranh ngày càng tăng bằng cách giảm giá thành sản phẩm, và sau đó nhanh chóng giảm cả ngân sách cho việc quảng cáo. Trong khi đó, đối thủ cạnh tranh có tên Yubop đang gây ra "cơn đau tim" cho PMD.

Các nhà sáng lập của Yubop đã bị chỉ trích rất nhiều khi họ đưa ra cái tên dự kiến của mình. Như một nhà đầu tư nói: "Nó nghe không hề giống một công ty nghiêm túc." Nhưng dựa trên sự ngắn gọn, súc tích, sự khác biệt và khả năng URL nên họ quyết định vẫn chọn cái tên đó.

Năm năm sau, Yubop trở thành cái tên phổ biến trong mọi gia đình. Cụm từ bắt mắt "Ai đấm?"(Who bop?) đã trở thành cụm từ thân thuộc trong quảng cáo, với những người sử dụng chúng hàng ngày trong các cuộc trò chuyện của họ. Nhóm Yubop sáng tạo đã tìm thấy những cách thức không bao giờ kết thúc để "chơi đùa" với cái tên của mình trong việc giao tiếp của khách hàng: ("I bop, we bop, they bop, Yubop") và những lời truyền miệng này giờ đây có sức mạnh đến mức ngân sách dành cho việc quảng cáo của công ty thấp hơn nhiều so với mức trung bình của cả nước, trong khi số dư lợi nhuận lại cao hơn.

NHỮNG TÊN THƯƠNG HIỆU TỐT VÀ KHÔNG TỐT		
NG MỤC	TÊN TỐT	TÊN KHÔNG TỐT
NGÂN HÀNG BÁN LẺ	CITIBANK	FIRST BANK & TRUST
PHIM ẢNH	REAMWORKS	NITED ARTIST
AU THUYỀN	EDEX	DHL
MẪU XE HƠI	4RUNNER	TOUAREG
SẢN PHẨM	OLAY	NOXZEMA
CÔNG CỤ NÔNG NGHIỆP	JOHN DEERE	AGCO
ĐẦU TƯ	CHARLE SCHWAB	WACHOVIA
BÁO CHÍ	DWELL	ARCHITECTURAL DIGEST
TRANG PHỤC THỂ THAO	UNDER ARMOUR	INSPORT
HỨC ĂN CHO MÈO	MEOW MIX	EUKANUBA
ỊCH VỤ XE BUÝT	GREYHOUND	INTERCITY TRANSIT
PDA	BLACKBERRY	ANEXTEC SP230
CỬA HÀNG CÀ PHÊ/TRÀ	STARBUCK	COFFEE BEAN & TEA LEAF
DỊCH VỤ CÁ NHÂN	RANGE	METROPCS
CHĂM SÓC THIÊN NHIÊN	BURT'S BEES	HERBAL LUXURIES
TỦ LẠNH	SUB-ZERO	THERMADOR
CÔNG TY LUẬT	ORRICK	WILSON SONSINI GOODRICH & ROSATI
ĐỒ DÙNG VĂN PHÒNG	XEROX	KYOCERA MITA
HANH TOÁN TRỰC TUYẾN	PAYPAL	CLICK& BUY
DỮ LIỆU MẠNG	BROCADE	NETWORK STORAGE CORPORATION
DẦU VÀ KHÍ ĐỐT	SHELL	UNOCAL
SỨC KHỎE SINH LÝ	VIAGRA	CIALIS
DỊCH VỤ VIẾT HÓA ĐƠN	DEPARTMENT B	AMERICAN BILLING SERVICE
MẪU XE Ô TÔ	CROSSFIRE	ACHIEVA
BẢO HIỂM Ô TÔ	PROGRESSIVE	GEICO
ĐIỆN THOẠI INTERNET	LINGO	ICONNECTHERE
MỨT VÀ THẠCH	SMUCKERS	MARY ELLEN
DỊCH VỤ TIVI	MEEVEE	BLINKX.TV
CUNG CẤP VĂN PHÒNG	STAPLES	OFFICEMART
TRUYỀN HÌNH CỦA PHỤ NỮ	WE	ROMANCE CLASSICS
THẺ ÂM THANH PC	MOCKINGBOARD	TERRATEC EWS64 XL
KÍNH THUỐC	CARL ZEISS	SONY LENSES
BẢO HIỂM NHÂN THỌ	METLIFE	AMERICAN UNITED
TÌM KIẾM THÔNG TIN MẠNG	GOOGLE	ASK

Liệu một cái tên có thể làm được tất cả những điều đó? Hãy hỏi Starbucks, jetBlue, Tom Tom (du thuyền), Brocade (mạng lưới các nhà kho) và Smucker (mứt). Một cái tên tẻ nhạt là sự ngáng trở đối với quá trình xây dựng thương hiệu, và một cái tên nổi trội có thể thúc đẩy quá trình đó.

Nếu tên thương hiệu của bạn đã được quyết định, bạn có thể chuyển sang chặng tiếp theo. Nếu không, ở đây sẽ có một vài lời khuyên cho việc đặt tên thương hiệu được trích dẫn từ cuốn The Brand Gap (Khoảng cách). Một cái tên thương hiệu có thể là: 1) khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh, 2) ngắn gọn – 4 âm tiết hoặc ít hơn, 3) phù hợp nhưng đừng miêu tả quá nhiều khiến nó nghe có vẻ chung chung, 4) dễ đánh vần, 5) dễ đọc và ghi nhớ, 6)

phù hợp với việc "chơi chữ thương hiệu" và 7) hợp pháp.

Trong khi đó, quay trở lại với chuỗi quán bar, các nhà sáng lập đã nỗ lực hết mình để hoàn thiện tên thương hiệu tạm thời của mình, Tasting. Vậy còn lựa chọn cuối cùng của họ? Hãy lật sang trang tiếp theo và theo dõi.

KHI SỰ TẬP TRUNG ĐI CÙNG SỰ KHÁC BIỆT, VÀ ĐƯỢC HỖ TRỢ BỞI XU HƯỚNG, CŨNG NHƯ ĐƯỢC BAO QUANH BỞI CÁC PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG HẤP DẪN, THUYẾT PHỤC, BẠN ĐÃ CÓ ĐƯỢC NHỮNG NGUYÊN LIỆU CƠ BẢN CHO MỘT BƯỚC

Chặng 11: BẠN DIỄN GIẢI VỀ BẢN THÂN NHƯ THẾ NÀO?

Tất cả mọi hoạt động quảng bá thương hiệu đều nên bắt đầu từ một dòng định vị từ trong nội bộ, đó là "dòng trung thực" (trueline). Một dòng trung thực là một sự thật mà bạn có thể nói về thương hiệu của bạn, dựa trên tuyên bố duy nhất của bạn. Đó phải là một điều gì đó mà thương hiệu cạnh tranh không thể phát biểu (hoặc sẽ không thể), và là điều gì đó mà khách hàng của bạn tìm thấy trong đó cả giá trị lẫn sự tin cậy. Hãy nhớ rằng, đó không phải là những gì bạn cảm nhận, mà là những gì HỌ cảm nhận, điều đó mới được tính. Tóm lại, dòng đó phải là sự khẳng định giá trị của bạn, là lý do vì sao thương hiệu của bạn lại quan trọng đối với khách hàng.

Một ví dụ về dòng trung thực là những gì mọi người nói về Southwest Airlines: Bạn có thể bay đến bất cứ nơi đâu với mức giá rẻ hơn mức giá lẽ ra phải chi. Hay đối với Mini: Chiếc ô tô nhỏ xinh cho những người muốn có những chuyến đi thú vị. Hay đối với eBay: Một nơi để thực hiện bất cứ giao dịch nào trên trái đất. Từ cái nhìn của khách hàng, có thể thấy rằng đây là những sự thật khác biệt đối với các thương hiệu. Chúng sẽ không thể bị suy giảm, bác bỏ hay loại bỏ.

Khi bạn có được dòng trung thực của mình, đó là bước đi ngắn nhất đến một câu slogan trực tiếp đến khách hàng. Ví dụ, khi Southwest nói: "Giờ đây bạn có thể tự do bay đến bất cứ nơi đâu", họ đang chuyển dòng trung thực của họ sang một cách thức bóng bẩy hơn. Những gì họ muốn đạt tới là niềm tin của chúng ta rằng Southwest mang lại một loại tự do mà trước đây chúng ta không có. Khi Mini nói: "Hãy vận động", họ đã chuyển tất cả các cảm xúc phức tạp thành một thông điệp ngắn gọn: Nếu bạn thích sự nhỏ bé, bạn có thể tìm thấy những chiếc xe bé nhỏ chất lượng cao ở châu Âu, và nếu bạn không thích xu hướng kềnh càng của nước Mỹ - những chiếc xe gas-guzzling (loại xe hơi to và sử dụng rất nhiều nhiên liệu), hãy đến và tham gia cùng chúng tôi. Và khi eBay tự gọi bản thân là "thị trường trực tuyến của thế giới", công ty đang nhắc nhở chúng ta rằng nó là nơi giao dịch hàng hóa lớn nhất hành tinh, nó có thể mang đến số lượng người mua và người bán hàng lớn nhất thế giới.

Tất nhiên, chìa khóa để có được dòng trung thực và slogan thu hút là tập trung vào một sự khẳng định duy nhất. Nếu bạn thấy mình sử dụng các dấu phẩy hoặc các chữ "và" thì hãy viết lại slogan của mình, có thể bạn cần phải tập trung hơn nữa. Vậy nguyên tắc là gì? Mỗi thương hiệu là một sự khẳng định.

Dòng trung thực của Bibli có được ngay từ cách tư duy phía sau tên thương hiệu của nó: đó là nơi mọi người gặp gỡ để học hỏi thêm các kiến thức về rượu. Nhưng chỉ cần một chút đánh bóng thương hiệu và một cái nhấn nhẹ để gây ấn tượng với khách hàng, dòng trung thực này đã chuyển thành một câu khẩu hiệu: "Bibli. Tạo nên khẩu vị." Chỉ có bốn từ và không có dấu phẩy hay chữ "và" nào.

DÒNG TRUNG THỰC VÀ SLOGAN

A. G. Edward thật sự hứng thú với khoản tiền tiết kiệm của bạn.
ĐẦU TƯ TOÀN BỘ VÀO KHÁCH HÀNG CỦA BẠN.

Citibank biết rằng tiền chỉ là một phương tiện để có được hạnh phúc. HÃY SỐNG THẬT SUNG TÚC.

Audi chế tạo ô tô cho những người ưa mạo hiểm và khám phá. KHÔNG BAO GIỜ THEO ĐUÔI.

Chapstick là bí mật để có được đôi môi khỏe mạnh trong thời tiết giá lạnh. ĐÔI MÔI TÔI ĐƯỢC BẢO VỆ.

Các dụng cụ của Bowflex mang lại cho bạn kết quả luyện tập thể thao tốt tại nhà. TỰ RÈN LUYỆN BẢN THÂN.

Disneyland là công viên giải trí được ưa chuộng nhất thế giới. NƠI HẠNH PHÚC NHẤT TRÊN THẾ GIỚI.

Charles Schwab không chỉ là một công ty, nó còn là một con người thật sự. HÃY GIÃI BÀY.

Earthlink mang đến cho bạn những dịch vụ giúp bạn viết email dễ dàng hơn. EARTHLINK LUÔN BÊN BẠN.

Nike giúp bạn tìm thấy khả năng thể thao tiềm ẩn trong mình. HÃY LÀM THEO ĐIỀU BẠN MUỐN.

Heller Ehrmann là một công ty luật làm thay đổi những khuôn mẫu có sẵn. THAY ĐỔI NHỮNG QUY ĐỊNH LUẬT PHÁP.

Hooters là một nhà hàng "thiếu chính thống" cho những người đàn ông "thiếu nghiêm chỉnh". KHÔNG TAO NHÃ MÀ VẪN HOÀN TOÀN LÀM HÀI LÒNG.

Las Vegas là nơi thế giới đến để trở nên "hư đốn". NHỮNG GÌ XẢY RA Ở ĐÂY, THÌ CHỈ CÓ Ở ĐÂY.

Lending Tree thu thập các lời mời chào trực tuyến từ những người cho vay. KHI CÁC NGÂN HÀNG CẠNH TRANH, BẠN SẼ LÀ NGƯỜI CHIẾN THẮNG.

Chặng 12: LÀM THẾ NÀO ĐỂ TRUYỀN ĐẠT SLOGAN CỦA BẠN

Được rồi. Bạn đã có một cái tên, một dòng trung thực và một slogan. Bây giờ, bạn cần mở rộng ý nghĩa ẩn giấu trong những tài sản đó và trải rộng nó đến hàng loạt các điểm kết nối khách hàng – nơi mà khách hàng có thể kết nối với thương hiệu của bạn – vì thế, họ có thể trở thành những tín đồ thực sự và sẽ truyền đạt "giáo lý của môn phái" đến bạn bè của họ. Điều này sẽ giúp bạn đối mặt

với những rào cản đã được thảo luận phía trước – sự lan tràn thị trường, đòi hỏi ngày càng cao về thời gian của con người, mô hình quảng cáo bị lỗi thời, và thói quen mua hàng theo "bộ lạc". Vậy bạn nên đặt khoản tiền đầu tư cho quảng bá vào đâu để có thể thu lại được khoản lợi nhuận lớn nhất?

Sim Wong Hoo, CEO của Creative Technology đã nói: "Thử thách lớn nhất đối với chúng tôi chính là tiếp thị. Nhưng tôi là một người keo kiệt. Tôi không muốn lãng phí tiền bạc trừ khi tôi biết rõ rằng việc đó hiệu quả." Hiển nhiên là Mr. Hoo tin rằng tiếp thị là lãng phí ngay cả khi nó mang lại hiệu quả. Ngược lại với thái độ đó là quan điểm của Steve Jobs, CEO của Apple, người luôn tin rằng tiếp thị là một phần cốt yếu của sản phẩm. Cả hai công ty đều bán máy nghe nhạc MP3, nhưng Apple bán được hơn 4 triệu máy mỗi quý, trong khi Creative Technology chỉ bán được một phần rất nhỏ trong số đó kể từ khi bắt đầu khởi nghiệp. Một thống kê gần đây đã chỉ ra rằng có 14.659 loại MP3 trên thế giới. Bạn có thể kể tên được bao nhiêu loại? Còn iPod thì sao?

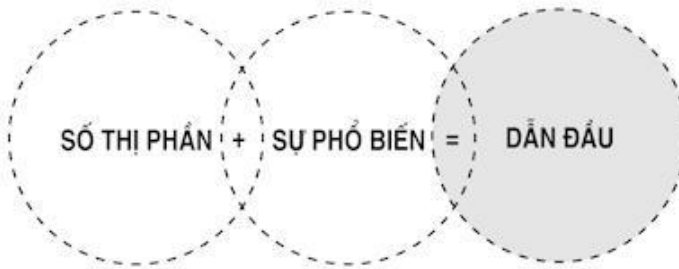
Thực tế, việc quảng bá cho một mẫu iPod không hề tốn kém. Các hình ảnh được sử dụng trong quảng cáo trên tivi cũng được sử dụng trong các thông cáo, các quảng cáo gián tiếp, các chương trình truyền hình thương mại, tại các cửa hàng và trong cả các gói bán lẻ. Thương hiệu này sử dụng một giọng nói tại tất cả các điểm kết nối khách hàng, tại những nơi mà khách hàng có thể nghe thông tin về thương hiệu. Tại những điểm kết nối khách hàng mà các nhà thị trường của Apple chọn để cạnh tranh, họ đều chiến thắng. Nơi nào mà họ không thể chiến thắng, họ sẽ không cạnh tranh.

Mặc dù không phải mọi công ty đều là Apple, nhưng tất cả các công ty đều có thể sử dụng phương pháp của Apple để tiếp thị. Nó được bắt đầu bằng một sự đột phá, và tiếp tục bằng việc cho tất cả các khách hàng trải nghiệm sự đột phá đó. Bởi vì một sự đột phá được thiết kế để trở nên nổi bật giữa những sản phẩm lan tràn trên thị trường, nên một kế hoạch tiếp thị dựa trên sự đột phá có thể mang lại nhiều điều hơn mức có thể.

Ví dụ, ngân sách của Bibli có thể được tập trung vào việc quảng bá trong chính cửa hàng để khách hàng sẽ trở thành một kênh truyền bá "giáo lý". Điểm kết nối khách hàng phải bao gồm cả bao bì, cốc thủy tinh đựng rượu, các sách về thương hiệu và đĩa DVD để có thể bán, cộng thêm một chút rượu miễn phí mà khách hàng có thể thưởng thức.

Trước khi bạn có thể liên kết các điểm kết nối khách hàng của mình, bạn phải xác định xem mình đang bán gì và sẽ bán nó bằng cách nào. Thông thường, điều này có liên quan mật thiết đến chi phí-lợi nhuận. Nhưng vì một thương hiệu là cảm nhận tốt của một khách hàng, vì thế tốt hơn hết là gắn vấn đề này với cảm giác của khách hàng hơn là với những logic khô khan thông thường. Những gì bạn đang tìm kiếm là những cách thức để xây dựng sự đột phá của bạn – sau đó, bạn có thể phân tích tiềm năng lợi nhuận của các bộ phận.

Bạn có thể thấy rằng trong việc xây dựng sự đột phá của mình, bạn sẽ muốn loại bỏ đi những sản phẩm mà đối thủ cạnh tranh của bạn đang bán có lãi. Hoặc bạn sẽ thấy rằng các đối thủ cạnh tranh của bạn đang đấu đá lẫn nhau bằng cách cạnh tranh theo cùng một cách hoặc trong cùng một khu vực, và rằng bạn có thể chiến thắng bằng cách nhường lại những chiến trường đó cho họ.



Trong Chiến lược đại dương xanh3, các tác giả W. Chan Kim và Renee Mauborgne đã đưa ra một phương pháp có hệ thống để hoán đổi vị trí của các đối thủ cạnh tranh bằng cách thay đổi nguyên tắc điều chỉnh, sắp xếp. Và điều lý tưởng ở đây là dẫn đầu một thị trường không tràn lan sản phẩm (đại dương xanh) thay vì một thị trường gồm toàn những đối thủ cạnh tranh khát máu (đại dương đỏ).

Bởi vì Bibli nhận thức rõ được sự bắt đầu chiếm giữ một thị trường mới, nên các nhà sáng lập đã thiết kế nó ngược lại hoàn toàn so với các đối thủ cạnh tranh, như các quán bar truyền thống, các nhà hàng với những danh sách rượu, và những cửa hàng rượu với các phòng thử rượu.

Vậy điều mà Bibli có thể mang đến cho khách hàng mà các đối thủ cạnh tranh không thể hoặc sẽ không thể là gì? Đó có phải là “học

hỏi về rượu" với chi phí rẻ? Nội dung giáo dục được chiếu trên các màn hình video rộng? Trò chơi thử rượu mù4 trong đó khách hàng sẽ cạnh tranh để phân biệt các loại rượu khác nhau? Một trang web nội dung phong phú với chương trình thử rượu được liên tục thay đổi. Những loại rượu mang về nhà có nhãn mác riêng?

Nguyên tắc hữu hiệu nhất cần theo đuổi khi xây dựng lời cam kết giá trị của bạn đó là quên đi những hoạt động đã có tiếng tăm. Những hành động tốt nhất thông thường là những hoạt động bình thường nhất. Và những hành động bình thường không bao giờ tạo ra được kết quả tốt cho sự đột phá dù bạn áp dụng chúng nhiều như thế nào.

Chặng 14: HỌ TRẢI NGHIỆM NHỮNG GÌ?

Mặc dù chiến lược là một quy tắc có tác động lớn, nhưng các công ty quên mất một điều rằng nếu không có sự thực thi thì những chiến lược đó cũng chỉ là một kế hoạch – một dự định mà thôi. Mỗi năm có hàng trăm kế hoạch, chiến lược thất bại vì chúng không được chuyển thành những trải nghiệm thú vị của khách hàng. Tóm lại, ý định tốt mà hành động không tốt thì cũng sẽ không mang lại kết quả.

Khách hàng trải nghiệm thương hiệu của bạn tại một số điểm kết nối khách hàng nhất định, vì thế việc chọn điểm kết nối khách hàng và tác động đến những gì đang diễn ra tại đó là hết sức quan trọng. Cách tốt nhất để lựa chọn và tác động đến các điểm kết nối khách hàng là vạch ra những chuyến trải nghiệm khách hàng từ nhận thức cho tới lòng trung thành với thương hiệu. Họ sẽ tìm hiểu về bạn như thế nào? Bạn sẽ giúp họ trở thành "thành viên" trong thương hiệu của bạn? Ai – hoặc cái gì – sẽ là đối thủ cạnh tranh của bạn tại mỗi điểm kết nối khách hàng? Bạn nên đặt nguồn vốn tiếp thị của mình vào đâu? Và một điểm nữa, bạn KHÔNG nên đặt chúng vào đâu?

Ví dụ, các nhà thị trường của chuỗi quán bar có thể tạo ra một danh sách các điểm kết nối khách hàng mà chúng có thể, giống như: việc quảng cáo nhờ truyền miệng, được giới thiệu bởi bạn bè, quảng cáo báo chí, radio, quảng cáo trực tuyến, website, Bibli website, các báo cáo tài chính, thư trực tiếp, thiết kế bên trong quán, cách hành xử của nhân viên, cốc rượu, thực đơn, gói sản phẩm, tài liệu hướng dẫn đào tạo, các trò chơi học hỏi kiến thức về rượu, các sự kiện thử rượu, chương trình du lịch tham quan rượu.

Sau đó, họ có thể sắp xếp chúng theo thứ tự dựa trên tiềm năng của chúng. Vì thế, khoảng không gian trang trí bên trong có thể được ưu tiên đặt lên trên với nhiều nguồn vốn hơn, bởi vì nó có thể được thiết kế nhằm giúp khuyến khích các cuộc trò chuyện của khách hàng. Các thiết bị điện cũng có thể nhận được nhiều sự quan tâm, bao gồm một màn hình video lớn được đặt sau quầy bar, các nội dung được thiết kế nhằm chia sẻ với khách hàng những kiến thức, trò chơi giải trí, các trò thử rượu và việc kiểm tra nhanh trên máy tính cầm tay. Những điểm kết nối khách hàng ít quan trọng hơn sẽ nhận được ít nguồn vốn đầu tư hơn, những thứ khác, đặc biệt là những thứ mà đối thủ cạnh tranh của bạn đã sử dụng thành công thì sẽ được loại bỏ hoàn toàn.

Mỗi thương hiệu đều được xây dựng bởi những trải nghiệm khách hàng, dù thương hiệu đó phục vụ các cá nhân, hay doanh nghiệp. Vì thế chìa khóa ở đây là phải làm hài lòng những trải nghiệm của những người quyết định ý nghĩa và giá trị của thương hiệu của bạn – đó chính là khách hàng.

Chặng 15: LÀM THẾ NÀO ĐỂ GIÀNH ĐƯỢC SỰ TRUNG THÀNH CỦA KHÁCH HÀNG?

Sau đây tôi xin giới thiệu với các bạn một vài số liệu thống kê. Hơn 50% khách hàng sẵn sàng trả thêm 20 đến 25% cho thương hiệu mà họ ưa chuộng trước khi chuyển sang sử dụng một thương hiệu khác. Trong một vài trường hợp, khi số lượng khách hàng trung thành tăng thêm 5% thì lợi nhuận chúng ta thu được có thể lên tới 95%. Thậm chí trong một số điều kiện nhất định, chỉ cần 10% khách hàng cũng có thể tạo ra 50% doanh thu, con số đủ để khiến trái tim của bất cứ nhà kinh doanh nào cũng phải loạn nhịp.

Scott M.Davis và Micheal Dunn, trong cuốn Building The Brand – Driver Bussiness (Tạm dịch Xây dựng thương hiệu trong kinh doanh), đã đưa ra sáu nguyên nhân cần thiết phải có sự trung thành của khách hàng. Đó là: khi khách hàng gắn bó với một nhãn hiệu, 1) họ sẽ thôi không cân nhắc việc sử dụng các thương hiệu khác, 2) họ luôn quan tâm tới thương hiệu của bạn, 3) họ sẽ khuyên những khách hàng khác sử dụng thương hiệu đó, 4) họ sẵn sàng chấp nhận phải đợi lâu hơn hoặc phải đi xa hơn để có được sản phẩm mang thương hiệu mà họ ưa chuộng, 5) họ dễ dàng chấp nhận việc mở rộng thương hiệu hơn, 6) và họ sẽ tiếp tục trả thêm chi phí.

Một vài số liệu khác cho thấy, trong một thị trường phức tạp như hiện nay, hơn 80% khách hàng dễ bị lung lạc trước những sản

phẩm mang tính cạnh tranh, và chỉ có chưa đầy 20% khách hàng sẵn sàng giới thiệu thương hiệu của bạn tới những khách hàng khác. Với sự lên xuống thất thường của giá cả, không khó hiểu vì sao lại có nhiều chương trình được xây dựng nhằm mục đích tìm kiếm sự trung thành của khách hàng đến như vậy. Nhưng liệu chúng có hiệu quả không? Câu trả lời hầu hết là không, và dưới đây là 6 nguyên nhân: 1) hình thức quen thuộc của các chương trình trên là giảm giá, điều này "luyện" cho khách hàng thói quen chờ cho đến khi giá thành sản phẩm giảm xuống mà quên đi giá cả thông thường, 2) chúng chủ yếu thu hút những khách hàng đã trung thành với thương hiệu và sẵn sàng trả thêm chi phí, 3) nhưng chính điều đó lại khiến những khách hàng mới cảm thấy như mình bị phân biệt và ghét bỏ, 4) các đối thủ cạnh tranh cũng có thể sử dụng những chương trình tương tự để thu hút khách hàng của bạn, 5) các chương trình trên có thể làm giảm lợi nhuận của công ty, 6) điều đó khiến khả năng phục vụ khách hàng ở mức độ cao của công ty suy giảm.

Sự thật thì, không phải cứ tạo ra những chương trình như vậy là có được sự trung thành của khách hàng. Chỉ cần khách hàng bắt đầu cảm thấy "cuống", họ có thể lựa chọn giải pháp "đấu tranh" hoặc "rời bỏ".

NHỮNG TRƯỜNG HỢP CÓ LỢI CHO THƯƠNG HIỆU DẪN ĐẦU:

1. Khi **HẠNG MỤC** phức tạp (điện thoại di động)
2. Khi **SỰ SO SÁNH** là hết sức khó khăn (các trung tâm quảng cáo)
3. Khi **GIÁ CẢ** cao (xe ô tô)
4. Khi sự **YÊU THÍCH** thấp (muối natri)
5. Khi một **CHUẨN MỰC** là cần thiết (hệ thống điều hành)
6. Khi **LỢI NHUẬN** là vô hình (ngân hàng)
7. Khi các **ĐẶC ĐIỂM** là vấn đề chuyên môn (dược phẩm)
8. Khi **NHỮNG LỢI ÍCH** là không thể chứng minh được (trang sức)
9. Khi yếu tố **NGUY HIỂM** cao (các công ty luật)
10. Khi khách hàng muốn **SỰ THANH THẾ** (thời trang)

Có thể bạn từng gặp chuyện như thế này: Một vài tháng trước, trên đường đến nơi làm việc, tôi ghé vào một cửa hàng Safeway để mua một vài thứ tạp phẩm. Bình thường, tôi hay mua đồ ở một siêu thị khác nên tôi khá bất ngờ khi biết một vài món hàng ở đây được bán với giá khuyến mãi. Khi đến quầy tính tiền, người thu ngân hỏi tôi: "Anh có thẻ của Safeway không?". Và cô ta còn cho biết, nếu muốn mua hàng với giá ưu đãi thì tôi phải điền vào một tờ phiếu nào đó. Thế là tôi quyết định bỏ lại tất cả hàng hóa tại quầy và kể từ đó, tôi không bao giờ quay lại Safeway nữa.

Có lẽ bạn sẽ phản ứng theo một cách khác. Chẳng hạn, bạn có thể nhận lấy tấm thẻ đó, bỏ nó vào trong ví cùng những tấm thẻ khác mà bạn có, sau đó tiếp tục đến một vài cửa hàng có khuyến mãi khác.

Trong cả hai trường hợp tôi vừa kể, đâu là sự trung thành? Rõ ràng nó đang dần biến mất bởi có một điều dễ hiểu là, lòng trung thành thực sự không thể mua được mà bạn phải giành lấy nó. Để làm được việc này, các công ty cần trung thành với khách hàng trước – chứ không phải ngược lại – và khi khách hàng cảm nhận được sự trung thành mà công ty dành cho họ, sự tin tưởng giữa hai phía sẽ được tạo lập.

Để minh họa cho nguyên tắc tin tưởng lẫn nhau, chúng ta hãy hình dung rằng một phần trong quá trình đào tạo sản xuất rượu vang của hãng Bibli là tạo lập một hồ sơ lưu giữ các đánh giá của khách hàng về các loại rượu mà họ nếm thử. Khách hàng sau đó sẽ truy cập vào hồ sơ đó trên trang web của hãng, có thể từ các thiết bị cầm tay của mình hoặc những người phục vụ sẽ mang đến cho họ, để kiểm tra xem mình đã nếm loại rượu nào và có thể yêu cầu các loại rượu khác mà họ thích.

Khi khách hàng đã được nếm thử các loại rượu khác nhau, một hệ thống điểm sẽ tự động xác nhận cho họ một cấp bậc quyền lợi tiêu dùng tương ứng. Chẳng hạn, ở cấp độ "tập sự", khách hàng có thể được tự do nếm một loại rượu vang cao cấp trước khi thử tiếp loại rượu mới. Khi đạt cấp độ "chuyên gia", người tiêu dùng sẽ được hưởng một phần chiết khấu từ những chai rượu được tặng trong "thư viện rượu" mà họ có thể dùng để chia sẻ với bạn bè, hay giới thiệu chúng với những khách hàng mới chưa biết đến nhãn hiệu Bibli. Có thể nói, tất cả những cuộc viếng thăm Bibli được coi như những khoản đầu tư cho các mối quan hệ, trong đó công ty đóng vai trò là bên chủ động, và khách hàng là người sẽ đền đáp lại bằng cách kéo bạn bè của họ đến với công ty. Cách làm đó sẽ khiến khách hàng không có cảm giác bị lừa gạt hay phân biệt vì không

phải là một phần trong một "chương trình" đã được lên kế hoạch sẵn.

Để phát triển sự trung thành của khách hàng đối với thương hiệu, ta cần giành lấy nó trước với nguyên tắc lòng trung thành bắt buộc phải đến từ hai phía. Nhà quảng cáo nổi tiếng David Ogilvy đã nhận định: "Bất kỳ tên ngốc nào cũng biết thỏa thuận, nhưng để tạo nên một thương hiệu thì cần tài năng, đức tin và sự bền bỉ".

Chặng 16: LÀM THẾ NÀO ĐỂ PHÁT TRIỂN SỰ THÀNH CÔNG CỦA BẠN?

Một trong những câu hỏi hóc búa nhất trong chiến lược thương hiệu là làm thế nào để duy trì sự phát triển. Trong khoảng thời gian tồn tại của một thương hiệu thành công, đôi khi những người bán hàng cảm thấy áp lực bắt buộc phải mở rộng thành công bằng cách "tận dụng" thương hiệu vào những dịch vụ khác. Với hy vọng tên của thương hiệu sẽ là nền tảng cho toàn bộ hệ thống sản phẩm hoặc dịch vụ, và dựa trên lòng tin mà khách hàng dành cho thương hiệu, họ có thể tạo thêm nhiều sản phẩm hoặc dịch vụ mới.

Việc mở rộng thương hiệu có thể tạo ra rất nhiều khả năng. Nếu thương hiệu gốc có mối quan hệ tốt với khách hàng, công ty có thể khai thác thêm được rất nhiều lợi ích. Đổi lại, việc mở rộng sẽ củng cố thêm danh tiếng của thương hiệu cũ, góp phần mang lại lợi ích cao hơn. Hơn nữa, sẽ không có đủ không gian thị trường trong một hạng mục đã có sẵn để xây dựng và duy trì một thương hiệu riêng biệt.

Muốn mở rộng thương hiệu, chúng ta phải trả lời được các câu hỏi sau: Chúng ta có khách hàng, nhưng chúng ta có thể bán cho họ những gì khác nữa? (Virgin) Hoặc: chúng ta có những năng lực, vậy chúng ta có thể tạo ra điều gì khác nữa không (GE)? Hay như: chúng ta có thương hiệu, nhưng liệu chúng ta còn có thể tiếp thị ở nơi nào khác nữa không (Disney)? Ngay khi một công ty phát triển một dịch vụ thành hệ thống nhiều dịch vụ, thì đó chính là lúc nó trở thành doanh nghiệp danh mục đầu tư thương hiệu.

Có hai mô hình chính trong việc tổ chức danh mục đầu tư thương hiệu. Mô hình thứ nhất được gọi là "ngôi nhà của những thương hiệu", trong đó một công ty sẽ có trách nhiệm tiếp thị tên tuổi một loạt các thương hiệu riêng biệt. Bản thân mỗi thương hiệu có đặc điểm nổi bật để quảng bá cho riêng mình, còn công ty chỉ có vai trò đứng sau sân khấu (Procter và Gamble). Mô hình thứ hai mang

tên "ngôi nhà mang nhãn hiệu", nghĩa là bản thân công ty đó đã là một thương hiệu và các sản phẩm hay dịch vụ của nó là những tập hợp con của thương hiệu chính (Hewlet-Packard).

Lợi thế mà "ngôi nhà của những thương hiệu" có là, mỗi thương hiệu hoàn toàn được tự do cạnh tranh trong thị trường với các điều kiện của riêng mình mà không hề bị trói buộc bởi tên tuổi của thương hiệu gốc. Điểm bất lợi của mô hình trên là mỗi thương hiệu cần phải được tài trợ, được xây dựng, và được quản lý riêng biệt.

Mô hình "căn nhà mang nhãn hiệu" lại có một lợi thế khác, tất cả các sản phẩm hoặc dịch vụ đều có thể chung một ngân sách đầu tư, khách hàng, và vị trí tiếp thị. Tuy nhiên, lợi nhuận thu được từ thương hiệu của công ty không bằng nhau chính là điểm bất lợi. Bên cạnh đó, các dịch vụ có ý nghĩa chiến lược yếu dễ dàng bị các công ty cạnh tranh vượt qua.

Cả hai mô hình trên có đạt được hiệu quả cao hay không còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố, ví dụ như lĩnh vực kinh doanh, tình hình cạnh tranh trên thị trường và tầm nhìn của doanh nghiệp. Nhiều người cho rằng việc kết hợp bộ đôi hình mẫu này có thể bù đắp được những khuyết điểm và mang lại hiệu quả như mong muốn. Tuy nhiên, mô hình "chẳng phải ngôi nhà của những thương hiệu cũng chẳng là ngôi nhà mang thương hiệu" chỉ khiến các danh mục đầu tư bị "ùn tắc" và làm cho thương hiệu bị chìm dần vào quên lãng khi khách hàng bị các thương hiệu mạnh, mang tính tập trung cao hơn thu hút. Cả hai mô hình đòi hỏi phải có sự quản lý chặt chẽ sao cho mỗi thương hiệu lớn và mỗi thương hiệu con có một vai trò nhất định trong chiến lược tổng thể của công ty. David Aaker, phó chủ tịch của Prophet, cho rằng: "Các thương hiệu như thương hiệu độc lập Silos chính là bài học về sự yếu kém trong tối ưu hóa và không hiệu quả". Trong cuốn Brand Porfolio Strategy (Chiến lược danh mục đầu tư thương hiệu) của mình, David Aaker đưa ra một phương pháp khá hoàn thiện để giải quyết vấn đề trên.

NGÔI NHÀ CỦA NHỮNG THƯƠNG HIỆU

NGÔI NHÀ MANG NHÃN HIỆU

Quay trở lại với thương hiệu Bibli, có thể thấy rằng những người sáng lập thương hiệu đã suy tính kỹ lưỡng ngay từ lúc khởi đầu. Ngay từ khi còn đang cố gắng xây dựng một ngành kinh doanh có khả năng tạo ra lợi nhuận, họ đã tự đặt cho mình các câu hỏi: làm thế nào để có thể mở rộng kinh doanh? Liệu có thể xây dựng một trung tâm đánh giá chất lượng rượu vang với quy mô toàn cầu nhằm kích thích những khách hàng trung thành với thương hiệu lôi kéo thêm những khách hàng khác hay không? Hay chúng ta nên bày bán các chai rượu vang tại mỗi cửa hàng với nhãn mác đặc trưng riêng của cửa hàng đó? Hay chuyển giao mô hình kinh doanh sang những nước mà người dân có hứng thú với rượu hơn?

Chặng 17: LÀM SAO ĐỂ BẢO ĐẢM DANH MỤC VỐN ĐẦU TƯ CỦA BẠN?

Kỷ nguyên của những thương hiệu độc lập đang dần khép lại khi ngày càng nhiều công ty nhận thấy tiềm năng to lớn từ việc liên kết với những thương hiệu khác. Mặc dù có được sức mạnh tổng hợp quý giá trong những danh mục đầu tư, song các thương hiệu này phải đối mặt với bốn nguy cơ tiềm ẩn mà những thương hiệu

độc lập không gặp phải, đó là: sự lây lan, sự nhầm lẫn, sự khác biệt và sự phức tạp.

Trước hết phải kể đến mặt trái đầu tiên của việc liên kết thương hiệu: SỰ LÂY LAN. Đi kèm với khả năng mở rộng nhanh chóng số lượng khách hàng trung thành là một vài nguy cơ rủi ro. Nếu một thương hiệu gặp khó khăn, toàn bộ các thương hiệu còn lại cũng có thể bị ảnh hưởng, mức độ nặng hoặc nhẹ tùy thuộc vào sự ràng buộc giữa các thương hiệu. Ví dụ, một vài năm trước đây, câu chuyện kéo dài 60 phút về khả năng "tăng tốc đột ngột" của Audi 5000 được phát sóng. Tiếp đó, một lời tuyên bố sai sự thật đã nhanh chóng được các phương tiện truyền thông, văn hóa và luật pháp đăng tải, điều đó không những phá hủy danh tiếng của nhãn hiệu Audi 5000, mà toàn bộ các nhãn hiệu Audi khác cũng bị ảnh hưởng theo. Phải mất rất nhiều năm, hãng Audi mới có thể tìm lại được sự huy hoàng như trước kia.

Trái lại, nếu một sự việc tương tự xảy đến với hãng Mini Cooper trong năm tới, chắc hẳn ảnh hưởng mà công ty mẹ BMW phải gánh chịu sẽ không nhiều. Bằng cách xây dựng Mini thành một thương hiệu độc lập, công ty đã tạo lập thành công bức tường bảo hộ cho cả hai thương hiệu trên.

Chính vì lẽ đó, việc lựa chọn một thương hiệu liên kết hay một thương hiệu độc lập thực chất là sự cân nhắc giữa sức mạnh tổng hợp và sự an toàn.

Không nghiêm trọng như sự lây lan, song SỰ NHẦM LẪN lại mang tính phổ biến hơn. Nó xuất hiện khi các công ty cố gắng phát triển thương hiệu vượt ra ngoài giới hạn khách hàng mà họ có. Có thể tôi thích bàn chải Crest, nhưng hiện nay có tới 17 loại bàn chải Crest khác nhau trên thị trường và tôi không còn biết chính xác thương hiệu Crest là gì nữa. Điều đó khiến tôi chuyển sang dùng bàn chải của hãng Tom's Natural. Ít ra thì tôi cũng biết được thương hiệu đó tượng trưng cho điều gì. Khách hàng vốn thích lựa chọn, song lựa chọn đó phải là lựa chọn GIỮA các thương hiệu, chứ không phải TRONG các thương hiệu.

Việc nhầm lẫn thương hiệu có thể tránh được khi các công ty hiểu rõ sự cân bằng giữa tính ổn định và năng lực mở rộng. Sự ổn định là khả năng tạo được một chỗ đứng riêng trong tâm trí của khách hàng. Năng lực mở rộng là khả năng mở rộng tên tuổi mà không gặp trở ngại (như thua lỗ, phá sản).

Chẳng hạn, khi nhắc tới thương hiệu Dyson, người ta thường nghĩ

ngay đến những chiếc máy hút bụi đắt tiền, màu sắc đẹp, thiết kế bắt mắt. Thương hiệu trên là một trong những điển hình về sự gắn kết chặt chẽ. Nếu Dyson có ý định tạo thêm dòng sản phẩm đồng hồ đeo tay đắt tiền, có thiết kế và màu sắc đẹp thì khi nhắc tới cái tên Dyson, khách hàng vẫn có thể nhầm lẫn thương hiệu đó là máy hút bụi. Nguy hiểm không kém, nếu hãng Dyson vừa tiếp tục bán máy hút bụi vừa tiếp thị song song một mẫu sản phẩm mới có giá rẻ hơn, thậm chí công ty có thể cho rằng thương hiệu của mình gắn liền với sản phẩm có giá thành thấp chứ không phải phía những sản phẩm có giá thành cao. Sự liên kết không chỉ giới hạn khả năng mở rộng mà một sự mở rộng kém hiệu quả cũng khiến cho giá trị hiện tại của sản phẩm đi xuống.

Tất nhiên, rất khó có thể từ bỏ tham vọng mở rộng. Bất kỳ công ty nào cũng mong muốn được lớn mạnh hay nói ngắn gọn, thương hiệu càng lớn mạnh, lợi nhuận càng cao. Tuy nhiên, xét về lâu dài, việc mở rộng có thể hủy hoại một thương hiệu bởi nó khiến khách hàng cảm thấy lúng túng. Nếu xem xét vấn đề một cách có hệ thống, ta sẽ thấy như sau:

1) mỗi công ty đều cần tăng lợi nhuận, 2) do đó, cần phải mở rộng thương hiệu, 3) điều đó mang lại lợi nhuận ngắn hạn,

4) tuy nhiên trong dài hạn, công ty không thể tập trung đầu tư được cho thương hiệu, 5) hậu quả là, lợi nhuận bị suy giảm,

6) và công ty lại cần mở rộng để tìm kiếm lợi nhuận, và cứ như vậy, tăng rồi lại giảm. Đó chính là vòng tròn khắc nghiệt của việc mở rộng thương hiệu. Để giải quyết vấn đề này, cần phải có sự tập trung cũng như một chiến lược dài hạn.

SỰ KHÁC BIỆT có thể xuất hiện khi một công ty cố gắng phát triển thương hiệu của mình thành một thương hiệu toàn cầu. Vì tên tuổi một thương hiệu được quyết định bởi khách hàng chứ không phải là các công ty mà khách hàng thuộc một nền văn hóa này có thể có quan điểm khác với khách hàng tại một nền văn hóa khác. Ví dụ, thương hiệu Disney được một số nền văn hóa đánh giá là "sự giải trí lành mạnh", nơi khác lại gọi đó là "giải trí kiểu Mỹ", số khác lại coi là "văn hóa đế quốc". Khi quyết định mở rộng đầu tư về địa lý, Disney phải đương đầu với những khó khăn về văn hóa xuất phát từ những quan điểm khác biệt như vậy.

Giải pháp để tránh những khác biệt trên là xây dựng một thương hiệu riêng biệt thích hợp với mỗi nền văn hóa, với tên gọi riêng và bao gồm cả sự giao thoa với nền văn hóa đó. Một cách giải quyết

khác là tập trung đầu tư cho một thương hiệu toàn cầu với một đặc điểm chung áp dụng cho mọi nền văn hóa. “Sáng chế” mới của Hewlett-Packard cho phép thương hiệu chu du trên thế giới mà không vấp phải những khó khăn hay khác biệt về văn hóa.

Nguy cơ tiềm ẩn cuối cùng là SỰ PHỨC TẠP. Khi một danh mục đầu tư thương hiệu phát triển, với mục đích ban đầu là đơn giản hóa quá trình xây dựng thương hiệu, lại thường kết thúc với kết quả là làm cho quá trình đó phức tạp hơn. Nhiều phân đoạn phức tạp, nhiều sản phẩm, quá nhiều sự mở rộng, tạo ra nhiều mối cạnh tranh khác nhau và quá nhiều kênh phân phối lưu thông sản phẩm dễ gây ra sự quá tải, mất kiểm soát cũng như làm suy yếu hiệu quả của danh mục đầu tư thương hiệu. Trong suy nghĩ của con người, bổ sung vẫn tốt hơn là loại bỏ song loại bỏ lại chính là chìa khóa giúp chúng ta xây dựng được những danh mục đầu tư vững mạnh – đó là cắt giảm một số thương hiệu hoặc bất cứ nhãn hiệu nhỏ nào ảnh hưởng tới khả năng đột phá của công ty bạn.

Quản lý danh mục đầu tư đòi hỏi việc thiết lập các vai trò, các mối quan hệ cũng như giới hạn rõ ràng cho từng thương hiệu. Đồng thời, bạn cần hy sinh một vài nguồn doanh thu béo bở vốn không tập trung vào danh mục đầu tư. Ngoài ra, bạn cũng cần phải có khả năng phán đoán sự chấp nhận của khách hàng đối với thương hiệu. CEO của hãng BMW, Helmut Panke, nhận định: “Nghe có vẻ như là tôi nói đùa, nhưng thực sự nhiệm vụ lớn nhất khi xây dựng thương hiệu là phải biết nói “Không””.

Và cuối cùng, chuỗi quán rượu đã sẵn sàng mở cửa hoạt động. Những người sáng lập đã hoàn toàn tự tin về tư tưởng, đường lối kinh doanh và khả năng tiếp thị để tạo ra sự đột phá. Trước đó họ vẫn còn phải đưa ra nhiều quyết định thì giờ đây, họ đã có trong tay một công cụ hỗ trợ đắc lực cho việc đưa ra những quyết định giúp duy trì thương hiệu cũng như thu được thật nhiều lợi nhuận trong những năm sau.

Xin chúc mừng!

Phần 3
LÀM MỚI BƯỚC ĐỘT PHÁ

CÁI KÉO, TỜ GIẤY VÀ HÒN ĐÁ

Nếu bạn đang cho ra mắt một thương hiệu mới, chẳng hạn như một cửa hàng rượu, bạn có thể ngừng đọc quyển sách này tại đây – Bạn đã có đủ kiến thức cần thiết để xây dựng bước đột phá cho công việc kinh doanh của bạn. Nhưng nếu bạn muốn thay đổi chiến lược tiếp thị thương hiệu, hoặc bạn đang tò mò muốn biết liệu thương hiệu mà bạn vừa xây dựng có thể phát triển ở những đâu thì phần tiếp theo của cuốn sách sẽ là lời giải đáp, bằng cách nào và khi nào bạn có thể làm mới sự đột phá (tạo sự đột phá mới) khi nó trải qua ba giai đoạn của "chu kỳ cạnh tranh".

Mỗi khi tổ chức hội thảo về định vị thương hiệu, tôi luôn hi vọng một ai đó sẽ đặt câu hỏi: Nếu sự tập trung đóng vai trò vô cùng quan trọng trong thành công, vậy làm thế nào những công ty đa dạng hóa lại phát triển đến vậy? Nói cách khác, bạn giải thích thế nào về sự thành công của những công ty như General Electric, một công ty kinh doanh tất cả các sản phẩm từ nhà máy điện đến nhựa plastic, bảo hiểm rồi giải trí, thậm chí cả bóng đèn cho hệ thống đường ray xe lửa? Hay như tập đoàn Mitsubishi, thương hiệu của họ có mặt trên 23.720 sản phẩm, từ ô tô, máy bay tới dệt may, thuốc lá, từ ngân hàng tới rau củ?

Sự thật là, các công ty với nhiều mức độ tập trung khác nhau có thể cùng tồn tại trên thị trường. Có lẽ, cách dễ hiểu nhất để giải thích điều đó là sử dụng một trò chơi mà khi còn nhỏ, bất kỳ ai cũng từng chơi một lần, đó là Oẳn tù tì (cái kéo, tờ giấy và hòn đá). Bạn có nhớ cách chơi không? Cái kéo cắt tờ giấy, tờ giấy lại bọc được viên đá, nhưng viên đá có thể đập gãy cái kéo. Mỗi thứ có sức mạnh cũng như điểm yếu riêng, tạo nên một vòng tròn cạnh tranh cân bằng.

Lịch sử kinh tế đã chứng minh rằng, một công ty thịnh vượng nhất khi đạt được "trạng thái ổn định", trong đó môi trường cạnh tranh có thể dự đoán được và các ông chủ hoàn toàn tự tin về những gì họ đang làm. Theo nguyên tắc tự tổ chức – một phần trong "Học thuyết hỗn loạn" nghiên cứu về những trật tự đằng sau những hệ thống phức tạp mà mới nhìn qua thì tưởng chừng như chúng rất hỗn loạn – những "trạng thái ổn định" đó được gọi là "điểm thu hút". Khi một công ty phát triển, nó sẽ bị thu hút bởi một trong ba trạng thái mà chúng ta có thể tạm gọi là: cái kéo, tờ giấy và hòn đá.

Công ty ở trạng thái "cái kéo" (tạm gọi là công ty "cái kéo") thường là một công ty mới bắt đầu hoạt động hoặc một công ty nhỏ, thông thường chỉ có một thương hiệu. Đặc điểm dễ phân biệt của công ty "cái kéo" là sự tập trung mạnh mẽ. Hình thức cạnh tranh của những công ty này là cắt xén một phần nhỏ thị trường (hay còn gọi là "khoảng trắng") từ thị trường lớn bị thống trị bởi các công ty lớn hơn hay còn gọi là công ty "tờ giấy", thường do quá bận rộn hoặc quá chậm chạp trong việc phản ứng lại hành động cắt xén thị trường của công ty "cái kéo".

Khi công ty "cái kéo" bắt đầu gặt hái được thành công và trở nên lớn mạnh, nó sẽ từ từ chuyển sang trạng thái "hòn đá", có quy mô tổ chức vừa phải với nhiều thương hiệu hơn và ít tập trung hơn. Đặc điểm nổi bật của công ty lúc này không còn nằm ở sự tập trung mà là ở động lực. Các công ty "hòn đá" phát triển bằng cách tiêu diệt những công ty "cái kéo" nhỏ không đủ khả năng đối đầu trực tiếp với chúng.

Khi công ty "hòn đá" phát triển tới một mức độ nhất định, động lực giúp công ty lớn mạnh sẽ giảm dần, lúc này công ty chuyển sang trạng thái "tờ giấy". Với quy mô khổng lồ bao gồm nhiều thương hiệu hơn và đa dạng hóa hơn, các công ty "tờ giấy" tồn tại bằng cách sử dụng mạng lưới bán hàng và tiềm lực kinh tế của mình để bao vây các công ty "cái kéo".

Và vòng tròn cứ tiếp tục tiếp diễn như vậy.

Ta có thể rút ra ba nhận xét về vòng tròn cạnh tranh như sau: 1) các công ty có xu hướng phát triển thuận theo chiều kim đồng hồ, ở đây là từ cái kéo chuyển sang hòn đá và cuối cùng là tờ giấy. 2) song có một xu hướng khác ngược với chiều kim đồng hồ là: Tờ giấy bọc hòn đá, hòn đá lại đập gãy cái kéo, còn cái kéo lại cắt được tờ giấy, 3) xen giữa những "giai đoạn ổn định" là những "giai đoạn mất cân bằng" – thời điểm mà sự thay đổi là vô cùng hợp lý và cần

thiết. Trong suốt những giai đoạn mất cân bằng này, các công ty thường phải thay đổi chiến lược tiếp thị thương hiệu của mình.

Hãy cùng tôi tìm hiểu sâu hơn về cách mà mỗi hình thái công ty kể trên tối đa hóa lợi thế của mình.

SỰ TẬP TRUNG CỦA CÁI KÉO

Trong cuốn sách The Innovator's solution (tạm dịch: Chiến lược của những nhà cải cách), hai tác giả Clayton Christense và Micheal Raynor đã chia sự đổi mới thành hai loại:

Sự đổi mới mang tính chất "duy trì" với mục đích gia tăng lợi nhuận và củng cố doanh số bán hàng hiện tại; và đổi mới mang tính chất "đột phá" (siêu đổi mới), bao gồm nỗ lực tìm kiếm thị trường đồng thời đưa ra các sản phẩm và dịch vụ mới có giá rẻ hơn song thường bị nhận xét là "chưa đủ tốt". Bằng việc tập trung vào chiến lược đổi mới mang tính tấn công, các công ty "cái kéo" có thể vượt mặt những công ty "tờ giấy".

Nhưng điều gì khiến các công ty "tờ giấy" không phản công lại bằng cách sử dụng những sản phẩm mang tính "đột phá" của chính họ? Nguyên nhân là do "động lực mất cân đối". Khi một công ty chuyển sang một thị trường cao cấp, phần lớn doanh thu sẽ bị tụt xuống mức thấp nhất. Nhưng khi một công ty chuyển sang một thị trường bình dân hơn, doanh thu chỉ bị sụt giảm một phần nhỏ. Các công ty lớn khó có thể kiếm đủ lợi nhuận từ những thị trường tiềm năng mới nên họ bỏ qua.

Một ví dụ điển hình về sự đổi mới đột phá là eBay, một công ty đã trở thành "thị trường trực tuyến toàn cầu" ngay trước cả khi thế giới nhận ra nhu cầu này. Trong hình thái cái kéo, eBay phát triển mạnh mẽ trong hơn một nửa thập niên. Giám đốc điều hành Meg Whitman nhấn mạnh: "Các công ty trẻ phát triển rất tốt khi có sự tập trung".

ĐỘNG LỰC CỦA HÒN ĐÁ

Khi các cơ hội trở nên rõ ràng, những công ty "cái kéo" sẽ vượt qua được giai đoạn không ổn định đầu tiên trên con đường chuyển sang hình thái "hòn đá". Họ có thể nghĩ tới việc tăng cường một số thương hiệu thâu tóm các công ty khác. Quá trình đó bắt đầu thay thế cho tham vọng khi các công ty hệ thống hóa những gì hoạt động hiệu quả trong những năm đầu. Họ có thể cân nhắc việc cổ

phần hóa trong giai đoạn này hoặc thu hút những nhà quản lý chuyên nghiệp.

Khi đạt tới hình thái "hòn đá", họ đột ngột trở nên nguy hiểm với những công ty "tờ giấy" ít để mắt tới họ. Các công ty "tờ giấy" lúc này chuyển sang bao vây công ty "hòn đá" bằng cách đối chọi lại bất cứ sản phẩm nào – những sản phẩm có thể có ít tính đột phá hơn và tương đồng hơn với những sản phẩm mà các công ty "tờ giấy" có thể thu được lợi nhuận.

Nếu các công ty "cái kéo" tiến hành cổ phần hóa trong giai đoạn chuyển giao, động lực của họ có thể tăng lên cùng với sự tăng cường về tài chính, tuy nhiên điều đó sẽ nhanh chóng bị giảm bớt do mức độ đề phòng rủi ro tăng lên khi các cổ đông liên tục thúc ép các nhà quản lý tăng cường nguồn thu.

Mặc dù vậy, các công ty "hòn đá" có một lợi thế tự nhiên to lớn: "Động lực lớn" cho phép họ thâm nhập những thị trường mới, thu hút nhân tài và thâu tóm những công ty "cái kéo" mà họ vẫn thường cạnh tranh.

KÍCH THƯỚC CỦA TỜ GIẤY

Cuối cùng, động lực của công ty "hòn đá" sẽ chậm lại, và vượt qua giai đoạn không ổn định thứ hai trên con đường trở thành một công ty "tờ giấy". Thách thức lớn nhất mà công ty phải đối mặt trong suốt quá trình chuyển đổi hình thái là phải tiếp tục giữ cho bộ máy tăng trưởng hoạt động. Ở thời điểm này, do gặp phải một vài sai lầm nghiêm trọng, nó có thể đánh mất phần lớn sự nhiệt huyết cũng như sự tập trung. Nếu người sáng lập vẫn tiếp tục điều hành công ty, thì đây có thể là lúc thích hợp để thay đổi vị trí lãnh đạo.

Điều đầu tiên mà người lãnh đạo mới cần phải làm là tái tập trung doanh nghiệp và giành lại sự tự tin của các cổ đông. Họ sẽ phải cắt giảm nhân sự, loại bỏ những lĩnh vực kinh doanh không đem lại lợi nhuận, và tái cơ cấu thương hiệu. Cho dù không có được sự tập trung rõ nét như những công ty "cái kéo", công ty có thể sử dụng quy mô của mình để bù đắp những thiếu sót đó. Quy mô này có được từ mạng lưới khách hàng, thành viên, các nhà phân phối cũng như nhân công rộng khắp, cộng với khả năng huy động nguồn vốn dự trữ lớn.

Nếu như các công ty "cái kéo" có được thành công nhanh chóng nhờ sự đổi mới đột phá, thì những công ty "tờ giấy" lại có xu

hướng đạt được điều đó bằng những sự đổi mới có tính chất "duy trì". Họ thực hiện thành công điều đó bằng cách tạo ra các sản phẩm có chất lượng tốt hơn, có thể được bán với giá cao hơn nhằm thu hút khách hàng. Trong khi đó, bám sát ngay sau họ, các công ty "hòn đá" và "cái kéo" thay phiên nhau tấn công họ bằng cách sử dụng các thị trường nhỏ. Dưới áp lực ngày càng tăng đó, công ty "tờ giấy" không có lựa chọn nào khác ngoài việc phải phát triển hơn để tự vệ.

Tuy nhiên, một bằng chứng cho thấy tất cả các công ty đều có giới hạn nhất định về quy mô, nếu vượt ra ngoài giới hạn đó, nó sẽ phát triển theo chiều hướng bất lợi. Đến thời điểm này, công ty có xu hướng đổi mới với việc hoàn tất vòng cạnh tranh tuần hoàn bằng cách đầu tư cho các thế hệ công ty "cái kéo" tiếp theo. Công ty sẽ tái tập trung và phân tán các lĩnh vực kinh doanh tới các công ty nhỏ hơn. Giảm biên chế, phân bổ các nhà quản lý giỏi giống như việc gieo hạt trên những mảnh đất kinh doanh nhỏ. Và công ty sẽ chấm dứt việc đầu tư không mang lại lợi nhuận lớn hoặc lợi nhuận không kịp thời. Tất cả những việc đó giúp làm mới lại thu nhập ròng của công ty và giúp nuôi dưỡng thành công của những công ty "cái kéo".

Bạn có thể làm gì với tờ giấy-cái kéo-hòn đá? Rất nhiều. Hãy xem những bước nào trong khuôn khổ vòng tuần hoàn cạnh tranh dưới đây phù hợp với bạn: 1) khai thác những điểm mạnh và giảm thiểu những khuyết điểm của công ty bạn; 2) khai thác những nhược điểm của các công ty đối thủ và chuẩn bị kỹ lưỡng để phòng sự tấn công của họ; 3) lợi dụng tình trạng thiếu ổn định để tái đột phá; và 4) tiếp tục đột phá ngay cả khi đang trong giai đoạn ổn định để ngăn chặn sự cạnh tranh hay đơn giản để duy trì sự năng động của công ty bạn.

CẤU TRÚC TRỞ THÀNH TRỞ LỰC NHƯ THẾ NÀO

Kinh doanh là một hoạt động MANG tính văn hóa. Nó hình thành và phát triển bằng việc tạo ra các phương thức sản xuất và các giá trị đã hiện thực hóa những thành công trong quá khứ, giúp những người công nhân có thể làm việc độc lập hơn. Những con người đó lại tạo nên những mô hình tư tưởng, những quy luật liên quan đến tổ chức, góp phần tạo nên bản sắc của một công ty .

Nhưng khi những hình mẫu tư tưởng đó không bị đặt dấu hỏi, thì chúng sẽ trở nên vững chắc hơn. Hệ quả là, công ty sẽ cảm thấy khó khăn hơn khi phải đối mặt với những thử thách nằm ngoài thế giới quan của họ. Đó cũng chính là nhận xét mà Lou Gerstner

rút ra khi còn tiếp quản công ty máy tính IBM những năm 1960: "Những tổ chức thành công hầu như luôn phát triển những văn hóa mạnh mẽ giúp củng cố các nhân tố góp phần làm cho tổ chức lớn mạnh. Sự thực, chính điều đó lại tạo ra trở ngại lớn cho khả năng thích ứng của tổ chức".

Tính "cố hữu văn hóa" đó gây cản trở cho khả năng thay đổi, thậm chí cả khi phải đối mặt với những nguy cơ do thị trường mang lại. Khi khả năng tiềm tàng của công ty tập trung ở nguồn nhân lực, thì việc phải thay đổi để đối đầu với khó khăn đó lại trở nên vô cùng đơn giản. Tuy nhiên, nếu khả năng đó chỉ thể hiện qua phương thức sản xuất và giá cả, việc "tính cố hữu" xuất hiện và thay đổi dường như là điều khó khăn. "Những thói quen mang tính hệ thống", theo cách nói của Samuel Johnson, "rất nhỏ, khó nhận biết cho tới khi chúng quá lớn để có thể bị phá bỏ."

GIẢI PHÓNG SỰ ĐỘT PHÁ CỦA BẠN

Điều giúp Gerstner thành công trong việc chuyển đổi IBM từ một công ty chuyên bán "siêu máy tính" trở thành công ty dẫn đầu về dịch vụ công nghệ là do ông đã tập trung giải quyết vấn đề trọng tâm của việc xây dựng thương hiệu: Làm thế nào để một tổ chức phức tạp giải quyết được một vấn đề đơn giản? Dĩ nhiên, trước tiên bạn phải biết được vấn đề đơn giản ở đây là gì – đó chính là một sự đột phá. Thứ hai, bạn phải sử dụng "Nghiên cứu suy luận thực tiễn" thay vì "nghiên cứu giản đơn" để thay đổi phương thức hoạt động của công ty. "Nghiên cứu giản đơn" là nghiên cứu cách cải tiến những thứ mà ta đã biết. Còn "nghiên cứu suy luận thực tiễn" là nghiên cứu để tạo ra những cái mới. Gerstner nói rằng: "Nó đòi hỏi tổ chức phải làm một điều gì đó khác biệt, có giá trị cao hơn những gì trước đó, tìm kiếm những kỹ năng mà trước đây nó chưa hề có".

Nhà lý luận tổ chức James March đưa ra tranh luận về "luồng tư tưởng ngây thơ và ngu dốt" nhằm tạo đà cho lý thuyết về nghiên cứu suy luận thực tiễn. Ông cảnh báo rằng các tập đoàn đang dần trở nên mù lòa trước các cơ hội khi họ quá chú trọng vào việc "khai thác" mà dành quá ít thời gian để "khám phá".

Trong phương thức chú trọng "khai thác", các tập đoàn tập trung tìm kiếm lợi nhuận bằng cách gạt bỏ sự thay đổi và sao chép những gì đã có trong quá khứ. Phương thức "khám phá" thì trước mắt không chú trọng đến lợi nhuận và phá bỏ những gì thuộc về quá khứ. Bằng việc thổi vào một luồng sinh khí mới, một công ty có thể có được những khách hàng chưa hiểu rõ "những gì chúng

tôi đang làm ở đây."

Những hình mẫu tư tưởng có hai đặc điểm chính – một loại khiến cuộc sống trở nên dễ dàng hơn bằng cách giải quyết những khó khăn, và loại khác khiến cuộc sống phức tạp hơn khi luôn tạo ra những tình huống nan giải.

Một hình mẫu tư tưởng hoàn thiện của một tổ chức sẽ phản ứng giống như một chiếc lưới linh hoạt – khi bạn cố gắng kéo một bộ phận ra khỏi vị trí của nó thì nếu bạn không nỗ lực hết sức, nó sẽ không lay chuyển. Nhưng dù bạn có di chuyển được thì ngay khi bạn vừa rời khỏi chỗ đó, nó sẽ trở lại vị trí cũ. Do đó, thay đổi có thể dễ dàng đến ngạc nhiên khi bạn tìm đúng nơi bạn có thể có được nguồn động lực. Để tìm thấy nguồn động lực bên trong tổ chức của mình, bạn phải đặt ba câu hỏi:

1. Khó khăn nào ngăn cản sự thay đổi?

2. Khó khăn đó ra sao?

3. Điều gì sẽ xảy ra nếu đó KHÔNG phải là một khó khăn?

Sẽ vô cùng sai lầm khi cho rằng mọi người không thích sự thay đổi. Thực ra, ai cũng thích sự thay đổi. Cái mà họ thực sự không thích đó là BỊ thay đổi. Khi bạn tìm thấy sự đảo chiều của mình, hãy hỏi nhân viên của bạn là họ sẽ làm thế nào để thực thi nó. Bạn sẽ thực sự ngạc nhiên bởi nguồn lực to lớn mà bạn vừa giải phóng

KHI NHỮNG CỔ ĐÔNG THÔNG THÁI TRỞ NÊN NGỐC NGHẾCH

Tại trung tâm Hudson Highland, trong buổi tọa đàm về chất lượng, Susan Annuzio định nghĩa một công ty có chất lượng cao là công ty thu được lợi nhuận cao từ những sản phẩm mới, dịch vụ mới và thị trường mới. Bà cho rằng "trở ngại lớn nhất đối với chất lượng cao là sự tập trung ngắn hạn". Tập trung ngắn hạn thường là những phản ứng thuận theo yêu cầu của cổ đông, những người chỉ muốn nhanh chóng bán tống bán tháo những cổ phiếu không có chất lượng. Nhưng cổ phiếu không chất lượng với một công ty không có chất lượng lại là hai phạm trù hoàn toàn khác nhau.

Tạp chí kinh doanh thuộc đại học Havard Bussiness Review nghiên cứu 275 công ty trong vòng 11 năm đã chia các công ty thành hai nhóm, một nhóm mà theo nhận xét của khách hàng là đã trở nên khác biệt hơn và một nhóm là các công ty ít có sự khác biệt. Những công ty khác biệt có giá trị cổ phiếu tăng khoảng 4,8% một năm trong khi đó, các công ty còn lại sụt giảm 4,3%.

Không chỉ vậy, sự thay đổi giá trị cổ phiếu diễn ra MỘT NĂM SAU KHI có những thay đổi và khác biệt. Nói cách khác, khách hàng đã ngay lập tức nhận ra thứ mà các cổ đông chỉ nhận ra sau khi họ nhìn thấy lợi nhuận.

Những cổ đông không nhận thức được mối quan hệ giữa đổi mới và chất lượng có thể gọi là những kẻ đang lái xe bus ở ghế hậu (chiếc ghế cuối cùng trong xe).

CHỈ THỊ ƯU TIÊN HÀNG ĐẦU

Các CEO đang bắt đầu nghi ngờ chỉ thị ưu tiên hàng đầu là phải tạo ra giá trị cho các cổ đông cho dù việc đó có gây bất lợi cho một số giá trị khác. Và họ nhận ra một nguy cơ tiềm ẩn có thể dẫn đến hậu quả khôn lường đó là: 1) khi gia tăng đầu tư mà không tạo ra được sự tăng trưởng nhanh thì, 2) các cổ đông sẽ ép giá cổ phiếu, 3) những người chịu trách nhiệm bị sa thải, 4) các lãnh đạo mới sẽ phải tìm cách giảm chi phí bằng với mức lợi nhuận ban đầu, và 5) công ty một lần nữa phải tìm cách tái đầu tư tăng trưởng.

Annuzio đưa ra lời khuyên với các CEO rằng "Hãy dũng cảm đương đầu với nhóm đầu tư và cho họ biết rằng các công ty không thể từ bỏ cách thức họ đang thực hiện để có được sự tăng trưởng bền vững". Thay vào đó, "họ cần phải tạo được sự khác biệt cho các sản phẩm và nắm bắt được thời cơ trong những thị trường mới nổi".

Các nghiên cứu trước đây cho chúng ta thấy một điều: các công ty với 80% thu nhập từ các sản phẩm đổi mới có thể tăng gấp đôi giá trị cổ phiếu trong vòng năm năm. Top 20% công ty tích cực đổi mới nhất nhận được số phản hồi gấp đôi từ các cổ đông thuộc 80% các công ty kém đổi mới hơn. Và những công ty biến đổi được thương hiệu của mình một cách triệt để thông qua việc tạo lập được sự khác biệt có thể yên tâm tận hưởng những thành quả mà nó mang lại, và giá trị cổ phiếu tăng tới 250% mỗi năm mỗi khi họ phục hồi lại.

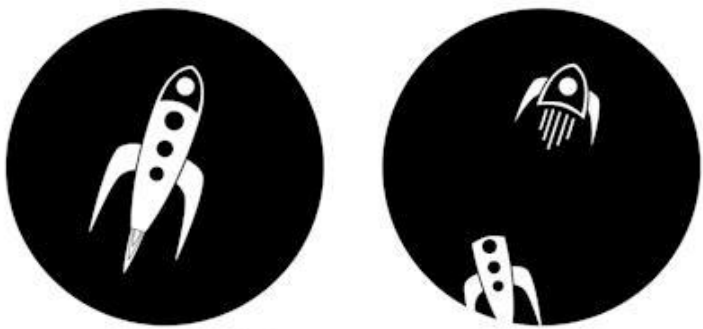
Do đó, chỉ thị được ưu tiên hàng đầu là đột phá.

HỎA TIỄN HAI TẦNG

Khi tính dị biệt văn hóa vẫn còn tồn tại, một công ty có thể sẽ nhận ra mình đang gặp phải tình trạng giống với Sears. Sears từng là công ty hàng đầu trong lĩnh vực đặt hàng qua bưu điện, từng bán hàng nghìn sản phẩm tiện ích thông qua các catalog chứa đầy đủ thông tin về sản phẩm. Cho tới bây giờ, nhiều người vẫn tin

rằng Sears là sự lựa chọn tối ưu khi mua các sản phẩm về dụng cụ, thiết bị, và các sản phẩm có ứng dụng thực tiễn khác. Tuy nhiên, không bằng lòng với thành quả đó, Sears quyết định mở rộng phạm vi từ lĩnh vực đặt hàng trực tuyến sang kinh doanh hệ thống trung tâm thương mại, thậm chí, công ty còn hướng sự quan tâm thương hiệu của khách hàng sang một loạt các dịch vụ khác như bảo hiểm, phòng chụp chân dung... Hiện tại, công ty đang bị chìm dần vào quên lãng.

Sears đã tự đánh mất một cơ hội to lớn vào thập niên 1990, đáng lý ra nó phải triệt để quay trở lại là một công ty đặt hàng trực tuyến, và giành lại danh hiệu công ty bán hàng trực tuyến đáng tin cậy nhất châu Mỹ. Nhưng cuối cùng, vinh quang đó đã thuộc về Amazon.



Khi một công ty muốn chuyển từ một thị trường đang hấp hối sang một thị trường mới nổi, phương tiện tốt nhất để làm điều đó có lẽ là sử dụng "hỏa tiễn hai tầng". Cũng giống như việc phóng một quả tên lửa, một thương hiệu mới có thể sử dụng hết một nửa nhiên liệu của mình để thoát khỏi lực hút của thị trường cũ. Với chiến lược này, công ty đang bước vào giai đoạn đầu tiên – duy trì thương hiệu cũ – để tạo nhiên liệu cho giai đoạn hai – tạo ra một thương hiệu mới. Bằng cách cắt giảm đầu tư cho thương hiệu cũ, và bán những tài sản không cần thiết cho thương hiệu đó, công ty có thể có nhiều ngân sách hơn để tạo lập một thương hiệu mới.

Kodak cũng từng sử dụng phương pháp "hỏa tiễn hai tầng" để hoàn thành hành trình chuyển đổi từ thị trường ảnh phim sang thị trường ảnh kỹ thuật số. Công ty đã tạm dừng các khoản đầu tư vào sản xuất máy ảnh chụp bằng phim, và hiện tại từ chối mọi khoản lợi nhuận có được từ các hoạt động kinh doanh "hái ra tiền" cũ để tập trung đầu tư cho thương hiệu mới. Công ty có thể còn

tiến xa hơn nữa bằng cách tạo ra một thương hiệu mới cho công ty kỹ thuật số và duy trì cái tên Kodak trong hoạt động giao dịch thương mại. Đáng lẽ, công ty nên tạo một thương hiệu mới cho loạt sản phẩm camera đầu tiên được thiết kế phù hợp thị trường kỹ thuật số đang trỗi dậy – nếu làm được như vậy, chắc hẳn bước đột phá của công ty sẽ thành công vang dội hơn rất nhiều.

ĐỘT PHÁ VỚI TỐC ĐỘ THAY ĐỔI MAU LẸ

Tôi mở đầu cuốn sách này bằng việc trích dẫn lý thuyết của Moore. Năm 1965, Moore đã đưa ra dự đoán rằng tốc độ xử lý của máy tính sẽ tăng lên gấp nhiều lần sau mỗi năm. Tôi muốn kết thúc lý thuyết đó bằng "Định luật của Warhol", phỏng đoán năm 1968 của nghệ sĩ Andy Warhol rằng bất cứ ai cũng có thể nổi tiếng trong vòng 15 phút. Định luật của Warhol dựa trên sự quan sát việc các công ty truyền thông lớn đang dần bị chia nhỏ, được dân chủ hóa, và tư nhân hóa, điều đó không chỉ cho phép – mà còn đòi hỏi – nhiều nhân lực hơn cho guồng máy truyền thông. Hiện tượng này gắn bó chặt chẽ với sự tăng tốc mạnh mẽ, bởi sự thay đổi không ngừng luôn đặt ra yêu cầu đổi mới liên tục.

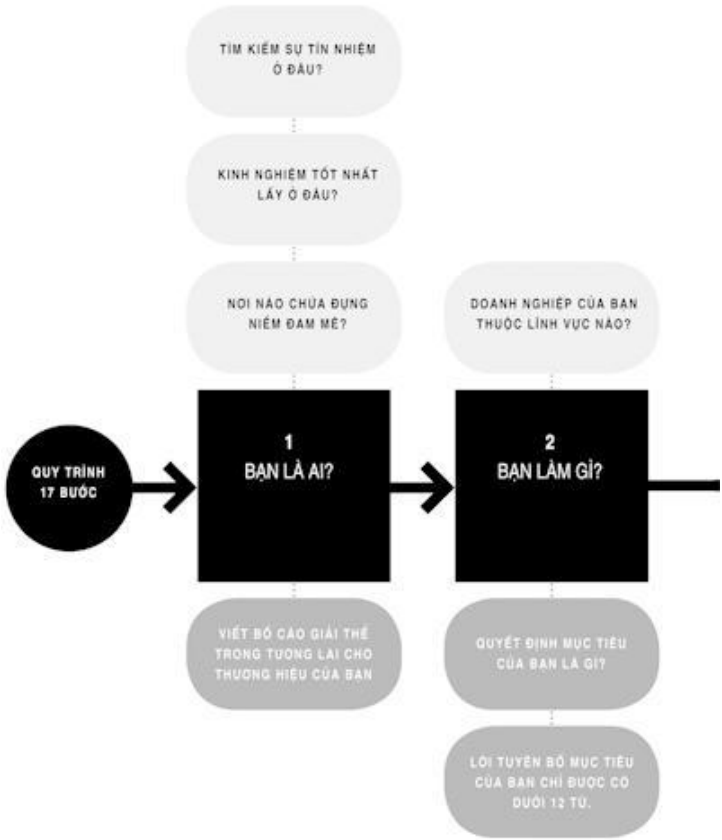
Khi ngày càng có nhiều sự lựa chọn trên thị trường, chu kỳ tồn tại của một thương hiệu sẽ bị rút ngắn lại. Người đứng đầu công ty sản xuất ổ đĩa cứng Al Shugart đã nửa đùa nửa thật khi nói rằng: "Đôi lúc, tôi nghĩ chúng ta sẽ gặp cái ngày mà buổi sáng thì giới thiệu một sản phẩm mới và buổi chiều thì khai tử nó luôn". Ngày đó dường như đang tới rất gần. Hành trình từ đổi mới cho tới việc tạo hàng hóa thường rất ngắn, đến nỗi khó có thể tận dụng được nó. Hiện tượng đó diễn ra như sau, khi một công ty đang đặt cược tương lai của mình vào sự thành công của một sản phẩm hoặc một dịch vụ mới, thì các công ty khác lại đang bận rộn trong việc xây dựng một sản phẩm hay một dịch vụ tiếp theo. Chính vì vậy, tất cả thị trường dường như tăng tốc nhanh hơn bất cứ một công ty nào. Trong canh bạc thị trường đó, nhà cái luôn giành phần thắng.

Vậy làm cách nào để công ty bạn đánh bại nhà cái đó? Chỉ có một cách duy nhất là đổi mới nhanh chóng để bắt kịp tốc độ của thị trường. Để làm được điều này, bạn cần rút ngắn khoảng thời gian giữa sáng chế và sản xuất. Bạn còn phải tạo ra các thị trường mới cho thương hiệu trong khi vẫn phải tiếp tục phát triển các thương hiệu trọng điểm. Ngoài ra, việc tổ chức một công ty hoạt động với nhiều thương hiệu liên minh với nhau cũng rất cần thiết. Bạn sẽ phải vượt qua sự lan tràn thị trường chứ không phải gia nhập vào đó. Và cuối cùng, bạn vẫn phải tạo được một bản sắc riêng bền

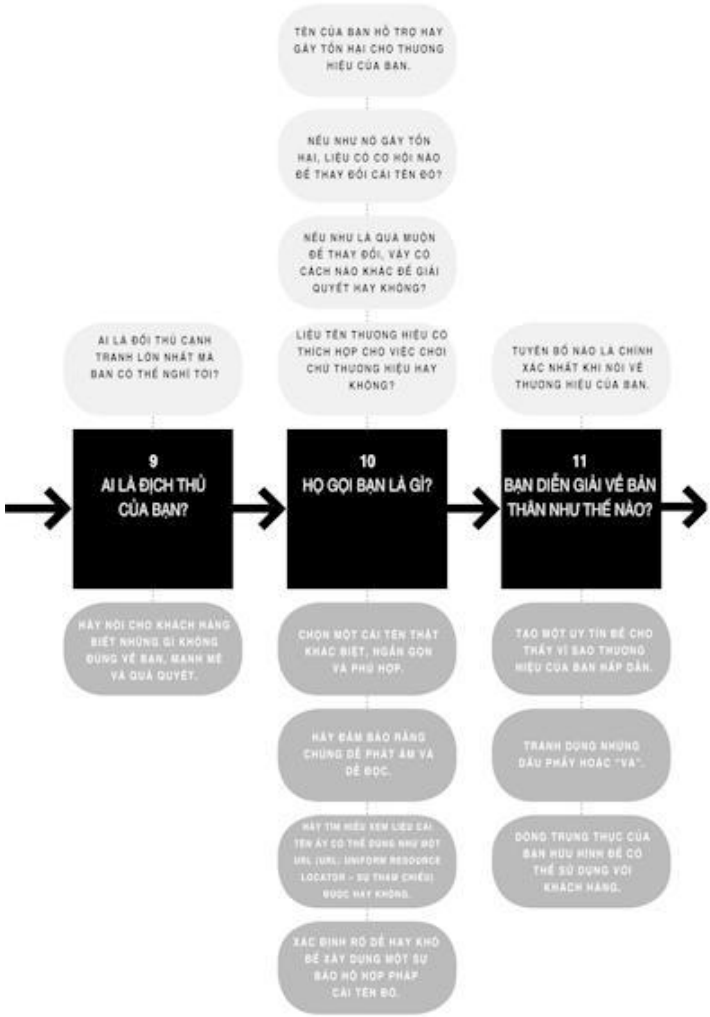
vững dù trở nên khác biệt đến đâu.

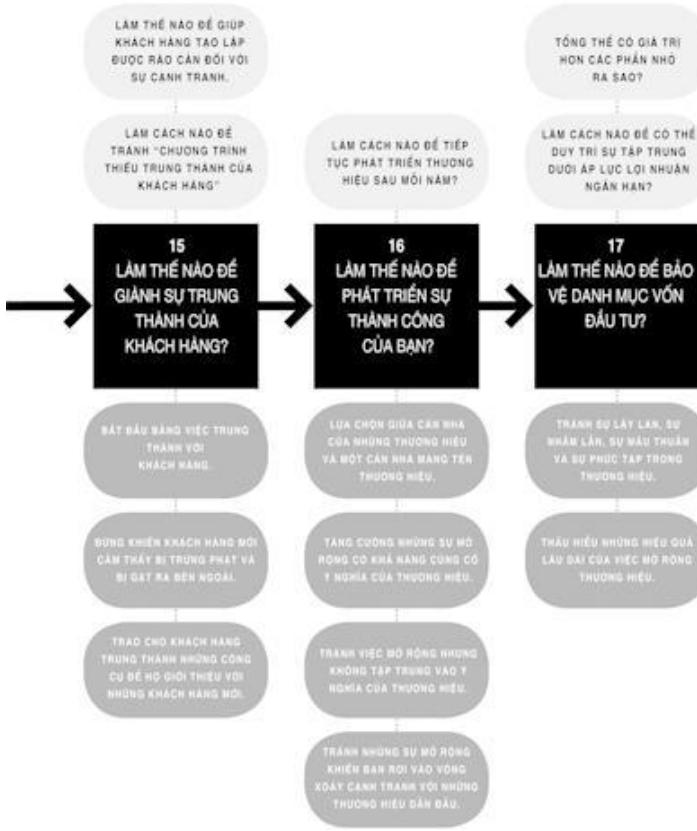
Theo một điều tra thường niên của các CEO, ba mục tiêu kinh doanh hàng đầu hiện nay là: 1) ổn định và có mức độ tăng trưởng cao, bền vững, 2) mau lẹ, linh hoạt và có khả năng thích ứng cao với những thay đổi của thị trường, và 3) giành được sự trung thành của khách hàng và duy trì sự bền vững. Hầu hết các CEO nói rằng họ cảm thấy hài lòng với hai trong số ba mục tiêu trên. Còn lời khuyên của tôi? Hãy khác biệt. Hãy hoàn thành cả ba mục tiêu trên với một thương hiệu có thể tạo nên những bước đột phá.

NẾU BẠN KHÔNG ĐỘT PHÁ,.....NGHĨA LÀ BẠN ĐANG BỊ TỤT LẠI.


TÌM KIẾM SỰ TÍN NHIỆM Ở ĐÂU?
KINH NGHIỆM TỐT NHẤT LẤY Ở ĐÂU?
NƠI NÀO CHỨA ĐỰNG NIỀM ĐAM MÊ?
DOANH NGHIỆP CỦA BẠN THUỘC LĨNH VỰC NÀO?
QUY TRÌNH 17 BƯỚC
1
BẠN LÀ AI?
2
BẠN LÀM GÌ?
VIẾT BÓ CÁO GIẢI THÍCH TRONG TƯƠNG LAI CHO THƯƠNG HIỆU CỦA BẠN
QUYẾT ĐỊNH MỤC TIÊU CỦA BẠN LÀ GÌ?
LỜI TUYÊN BỐ MỤC TIÊU CỦA BẠN CHỈ ĐƯỢC CÓ DƯỚI 12 TỪ.

XU HƯỚNG NÀO TẠO SỨC MẠNH CHO CÔNG VIỆC KINH DOANH CỦA BẠN?
BẠN MUỐN ĐẠT ĐƯỢC ĐIỀU GÌ TRONG 5, 10 HAY 20 NĂM TỚI?
NÓ MẠNH RA SAO?
ĐỐI THỦ CẠNH TRANH TRONG HẠNG MỤC CỦA BẠN LÀ GÌ?
LÀM CÁCH NÀO ĐỂ KHIẾN TẦM NHÌN ĐÓ TRỞ NÊN RÕ RÀNG VÀ THÚ VỊ?
LIỆU BẠN CÓ THỂ CÓ NHIỀU HƠN MỘT XU HƯỚNG TRONG CÙNG MỘT THỜI ĐIỂM HAY KHÔNG?
TRONG CON MẮT KHÁCH HÀNG, AI ĐỨNG ĐẦU, THỨ HAI VÀ THỨ BA?
3
TẦM NHÌN CỦA BẠN LÀ GÌ?
4
BẠN CƯỠI TRÊN LÀN SÓNG NÀO?
5
NHỮNG AI CHIA SẺ KHÔNG GIAN THƯƠNG HIỆU VỚI BẠN?
HÃY VẼ NÊN MỘT BỨC TRANH SỐNG ĐỘNG CHO TƯƠNG LAI.
TẠO MỘT BẢN DANH SÁCH CÁC XU HƯỚNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO THÀNH CÔNG CỦA BẠN.
HÃY TÌM HIỂU XEM THƯƠNG HIỆU CỦA BẠN ĐỨNG THỨ MẤY TRONG LÒNG KHÁCH HÀNG
HÃY THỬ NGHIỆM NÓ TRONG MỘT BẢN QUẢNG BÁ NHỎ.
XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC ĐỂ TRỞ THÀNH THƯƠNG HIỆU HÀNG ĐẦU.
LÀM LẠI VÀ CHAU CHUỐT NÓ.
HOẶC, TRỞ THÀNH NGƯỜI TIÊN PHONG TRONG MỘT HẠNG MỤC MỚI.
HÃY SỬ DỤNG NÓ LIÊN TỤC ĐỂ LÀM NỔI BẬT ĐỊNH HƯỚNG KINH DOANH CỦA BẠN.


AI LÀ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH LỚN NHẤT MÀ BẠN CÓ THỂ NGHĨ TỚI?
9
AI LÀ ĐỊCH THỦ CỦA BẠN?
HÃY NÓI CHO KHÁCH HÀNG BIẾT NHỮNG GÌ KHÔNG ĐỨNG VỀ BẠN, MẠNH MẼ VÀ QUẢ QUYẾT.
TÊN CỦA BẠN HỖ TRỢ HAY GÂY TỔN HẠI CHO THƯƠNG HIỆU CỦA BẠN.
NẾU NHƯ NÓ GÂY TỔN HẠI, LIỆU CÓ CƠ HỘI NÀO ĐỂ THAY ĐỔI CÁI TÊN ĐÓ?
NẾU NHƯ LÀ QUÁ MUỘN ĐỂ THAY ĐỔI, VẬY CÓ CÁCH NÀO KHÁC ĐỂ GIẢI QUYẾT HAY KHÔNG?
LIỆU TÊN THƯƠNG HIỆU CÓ THÍCH HỢP CHO VIỆC CHƠI CHỮ THƯƠNG HIỆU HAY KHÔNG?
10
HỌ GỌI BẠN LÀ GÌ?
CHỌN MỘT CÁI TÊN THẬT KHÁC BIỆT, NGẮN GỌN VÀ PHÙ HỢP.
HÃY ĐẢM BẢO RẰNG CHÚNG DỄ PHÁT ÂM VÀ DỄ ĐỌC.
HÃY TÌM HIỂU XEM LIỆU CÁI TÊN ẤY CÓ THỂ DÙNG NHƯ MỘT URL (URL: UNIFORM RESOURCE LOCATOR – SỰ THAM CHIẾU) ĐƯỢC HAY KHÔNG.
XÁC ĐỊNH RÕ DỄ HAY KHÓ ĐỂ XÂY DỰNG MỘT SỰ BẢO HỘ HỢP PHÁP CÁI TÊN ĐÓ.
TUYÊN BỐ NÀO LÀ CHÍNH XÁC NHẤT KHI NÓI VỀ THƯƠNG HIỆU CỦA BẠN.
11
BẠN DIỄN GIẢI VỀ BẢN THÂN NHƯ THẾ NÀO?
TẠO MỘT UY TÍN ĐỂ CHO THẤY VÌ SAO THƯƠNG HIỆU CỦA BẠN HẤP DẪN.
TRÁNH DÙNG NHỮNG DẤU PHẨY HOẶC "VÀ".
DÒNG TRUNG THỰC CỦA BẠN HỮU HÌNH ĐỂ CÓ THỂ SỬ DỤNG VỚI KHÁCH HÀNG.


LÀM THẾ NÀO ĐỂ GIÚP KHÁCH HÀNG TẠO LẬP ĐƯỢC RÀO CẢN ĐỐI VỚI SỰ CẠNH TRANH.
LÀM CÁCH NÀO ĐỂ TRÁNH "CHƯƠNG TRÌNH THIẾU TRUNG THÀNH CỦA KHÁCH HÀNG"
15
LÀM THẾ NÀO ĐỂ GIÀNH SỰ TRUNG THÀNH CỦA KHÁCH HÀNG?
BẮT ĐẦU BẰNG VIỆC TRUNG THÀNH VỚI KHÁCH HÀNG.
ĐỪNG KHIẾN KHÁCH HÀNG MỚI CẢM THẤY BỊ TRỪNG PHẠT VÀ BỊ GẠT RA BÊN NGOÀI.
TRAO CHO KHÁCH HÀNG TRUNG THÀNH NHỮNG CÔNG CỤ ĐỂ HỌ GIỚI THIỆU VỚI NHỮNG KHÁCH HÀNG MỚI.
LÀM CÁCH NÀO ĐỂ TIẾP TỤC PHÁT TRIỂN THƯƠNG HIỆU SAU MỖI NĂM?
16
LÀM THẾ NÀO ĐỂ PHÁT TRIỂN SỰ THÀNH CÔNG CỦA BẠN?
LỰA CHỌN GIỮA CĂN NHÀ CỦA NHỮNG THƯƠNG HIỆU VÀ MỘT CĂN NHÀ MANG TÊN THƯƠNG HIỆU.
TĂNG CƯỜNG NHỮNG SỰ MỞ RỘNG CÓ KHẢ NĂNG CỦNG CỐ Ý NGHĨA CỦA THƯƠNG HIỆU.
TRÁNH VIỆC MỞ RỘNG NHƯNG KHÔNG TẬP TRUNG VÀO Ý NGHĨA CỦA THƯƠNG HIỆU.
TRÁNH NHỮNG SỰ MỞ RỘNG KHIẾN BẠN ROI VÀO VÒNG XOÁY CẠNH TRANH VỚI NHỮNG THƯƠNG HIỆU DẪN ĐẦU.
TỔNG THỂ CÓ GIÁ TRỊ HƠN CÁC PHẦN NHỎ RA SAO?
LÀM CÁCH NÀO ĐỂ CÓ THỂ DUY TRÌ SỰ TẬP TRUNG DƯỚI ÁP LỰC LỢI NHUẬN NGẮN HẠN?
17
LÀM THẾ NÀO ĐỂ BẢO VỆ DANH MỤC VỐN ĐẦU TƯ?
TRÁNH SỰ LÂY LAN, SỰ NHẦM LẪN, SỰ MÂU THUẪN VÀ SỰ PHỨC TẠP TRONG THƯƠNG HIỆU.
THẤU HIỂU NHỮNG HIỆU QUẢ LÂU DÀI CỦA VIỆC MỞ RỘNG THƯƠNG HIỆU.

NHỮNG BÀI HỌC ĐƯỢC ĐÚC RÚT

Nếu bạn thích một tóm tắt ngắn gọn, thì đây sẽ là lời tổng kết cho tất cả những ý tưởng có trong Đảo chiều. Hãy phân nhỏ quá trình giới thiệu thương hiệu của bạn thành nhiều giai đoạn, và cố gắng tạo được một sự khác biệt ngay từ những thứ nhỏ nhất như mỗi email kinh doanh mà bạn gửi hàng ngày. Bạn có thể sẽ thấy ngạc nhiên cả về những cuộc trò chuyện mà bạn sẽ bắt đầu trong tương lai.

Sự lan tràn thị trường

• Khi nhịp độ kinh doanh trở nên nhanh hơn và số lượng thương hiệu ngày càng đông đảo thì chính khách hàng, chứ không phải là các công ty, sẽ là người quyết định sự sống còn của các thương hiệu .

• Sự cạnh tranh ngày nay thực tế không đến từ các công ty khác mà từ chính sự lan tràn khủng khiếp trong thị trường hiện nay.

• "Lấy độc trị độc" (chống lại sự lan tràn bằng một sự lan tràn khác mạnh hơn) thì chẳng khác nào "đổ thêm dầu vào lửa".

• Một thương hiệu là cảm nhận riêng của khách hàng về một sản phẩm, dịch vụ hay một công ty. Đó không phải là cảm nhận của BẠN, mà đó là cảm nhận của HỌ.

• Sự phong phú quá mức các loại sản phẩm giống nhau và các dịch vụ "nhái" đã buộc khách hàng phải cân nhắc tìm kiếm bất cứ thứ gì có thể giúp họ nhận ra sản phẩm, dịch vụ tốt nhất trong sự lan tràn đó.

• Tư duy con người luôn biết cách đương đầu với sự lan tràn tốt nhất có thể - bằng việc ngăn chặn để nó không diễn ra. Những gì

còn lại, những thứ hữu dụng nhất và độc đáo nhất, sẽ được đặt tên và lưu giữ trong ngăn tủ trí nhớ của mọi người.

• Lần đầu tiên trong lịch sử, những rào cản cạnh tranh không bị kiểm soát bởi các công ty mà bởi khách hàng. Những ngăn tủ được mọi người tạo nên trong tâm trí chính là những rào cản của thương hiệu.

• Mục tiêu của việc xây dựng thương hiệu vô cùng đơn giản: làm hài lòng khách hàng để ngày càng có Nhiều người mua NHIỀU hơn trong NHIỀU năm hơn với mức giá CAO hơn.

• Khách hàng ngày nay không thích bị bán hàng – họ thích mua, và họ có xu hướng mua hàng theo

"bộ lạc".

• Trong một thị trường có quá nhiều sản phẩm giống nhau, khách hàng sẽ lựa chọn dựa trên nền tảng đặc điểm "bộ lạc" của mình. "Nếu tôi mua sản phẩm này, nó có thể làm gì cho tôi?"

• Sự kế thừa truyền thống trong quảng cáo có hai nguyên nhân: 1) Khách hàng không thích sự giao tiếp một chiều, và 2) Khách hàng không tin tưởng các nhà quảng cáo.

• Điều mà mọi người thực sự muốn ngày nay là một thương hiệu đáng tin cậy. Cái mà khách hàng không thích là sự xuất hiện ngày càng nhiều sự vô ý thức, những tuyên bố rỗng tuếch, và sự lan tràn.

• Trong một thế giới cực kỳ lan tràn sản phẩm, dịch vụ, hơn bao giờ hết bạn cần thay đổi. Bạn cần khác biệt HOÀN TOÀN. Nguyên tắc mới là: Khi mọi người làm theo cách này, hãy làm cách khác.

Tìm ra bước đột phá

• Để tìm ra sự đột phá, hãy tìm kiếm những ý tưởng hội tụ đủ hai phẩm chất: TỐT và KHÁC BIỆT.

• Các nghệ sĩ được đào tạo để nhìn ra những khoảng không gian âm. (Các công ty ngày nay cũng cần có một tư duy giống như các nghệ sĩ nếu họ muốn tìm kiếm thị trường mới, vì các thị trường mới, hay còn gọi là các "khoảng trắng", chính là bí quyết để có được bước đột phá.

• Khi bạn tìm kiếm nguồn nhu cầu hàng hóa của mình, đừng quá

bận tâm về sản phẩm chưa hoàn thiện, thay vào đó hãy tìm kiếm những "bộ lạc" người tiêu dùng chưa biết tới công ty bạn. Hãy tìm hiểu xem mong muốn của những người đó là gì, và giúp họ thực hiện mong muốn đó.

Thiết kế bước đột phá

• công ty mình đang theo đuổi là gì – mục tiêu cao nhất của bạn. Mục tiêu đó chính là nguyên nhân giúp công ty tồn tại bên cạnh việc tạo ra lợi nhuận.

• Công việc của người lãnh đạo là định hình và kết nối tầm nhìn, biến nó thành mục tiêu cụ thể, đáng ghi nhớ và ấn tượng. Một tầm nhìn hiệu quả chính là lời cam kết, sự tự tin cho tương lai chứ không chỉ đơn thuần là một sự nhất trí hay một sự cẩn trọng.

• Nếu không có một tầm nhìn chiến lược, người lao động trong công ty sẽ có xu hướng phải làm việc trong tình trạng bất hòa nghiêm trọng, thường xuyên nép mình trong các xi-lô (silo: hầm dự trữ, ở đây được hiểu là các phòng ban, nhóm riêng biệt trong công ty) thay vì hợp tác với đồng nghiệp để cùng nhau chia sẻ kinh nghiệm và biến bức tranh tương lai trở thành hiện thực.

• Các định luật năng lực điều khiển sự dẫn đầu có thể được quy gọn về một công thức đơn giản: số thị phần + phổ biến = dẫn đầu.

• Khi sự tập trung và sự khác biệt được tiếp sức bởi một xu hướng, kết quả là chúng ta sẽ có được một thương hiệu nổi bật, hấp dẫn và khách hàng mua sản phẩm không phải vì giá cả mà là vì tình cảm họ dành cho thương hiệu đó. Đó chính là sự khác biệt giữa việc lướt sóng trên một tấm ván và cưỡi trên những con sóng.

• Cho dù có được những ưu điểm đáng ngưỡng mộ như sáng tạo, nhiệt tình và tập trung vào khách hàng, nhưng một công ty muốn đột phá phải biết rõ điều gì khiến công ty mình trở thành DUY NHẤT, chứ không phải điều gì khiến công ty được hâm mộ.

• Thương hiệu là chủ đề mà các nhà lý luận gọi là "định luật năng lực" – những định luật giải thích vì sao thành công thu hút thành công, và vì sao "người giàu lại càng giàu hơn".

• Trong thế giới của định luật năng lực, các hệ thống cấp bậc thị trường được kiểm soát bởi khách hàng, những người có khả năng định đoạt thứ hạng thành công của các công ty.

• Một lời tuyên bố duy nhất mang lại cho bạn một tấm khung cho

sự đổi mới: Thương hiệu của chúng tôi là_____

• Bằng cách rà soát bất cứ quyết định kinh doanh mới nào ngược lại với "lời tuyên bố" của công ty bạn, bạn có thể nhanh chóng biết được nó hiệu quả hay không hiệu quả, tập trung hay không tập trung, nó làm rõ ràng hay mờ đi ý nghĩa thương hiệu.

• Một trong những nguyên tắc hiệu quả nhất trong xây dựng thương hiệu là tập trung liên kết. Kết quả của sự kiên kết đó là sự bền vững. Không có sự liên kết, hậu quả mà chúng ta phải gánh chịu đó là sự lãng phí nguồn lực.

• Nếu như việc tạo thêm nhân tố mới cho thương hiệu khiến công ty bạn phải bước vào một cuộc chiến cạnh tranh với một đối thủ mạnh hơn, thì hãy cân nhắc thật kỹ trước khi làm điều đó. Bạn có thể đang phí phạm nguồn lực và gây hoang mang cho khách hàng.

• Một thương hiệu là một phần của "hệ sinh thái", trong đó mỗi thành viên đều phải đóng góp và đều thu được lợi nhuận.

• Thay vì cố gắng chiều lòng tất cả mọi người vì lo sợ làm mất lòng họ, hãy bước lên phía trước và dũng cảm chiến đấu. Hãy chắc chắn rằng bạn đủ khả năng tiếp nhận lời thách thức từ đối thủ lớn nhất, và thành công nhất trong số các đối thủ mà bạn phải đương đầu.

• Một sự thật trớ trêu trong tiếp thị đó là thứ giá trị nhất đối với một thương hiệu lại là thứ mà ít được quan tâm nhất: tên gọi của thương hiệu. Một cái tên tầm thường là trở ngại của quá trình xây dựng thương hiệu, và một cái tên xuất sắc sẽ là động lực thúc đẩy quá trình đó.

• Tên gọi thương hiệu nên: 1) khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh; 2) ngắn gọn – khoảng 4 âm tiết, hoặc ít hơn, 3) thích hợp, nhưng không quá chung chung, 4) dễ đọc, 5) dễ phát âm, 6) thích hợp cho "chơi chữ thương hiệu", và 7) hợp pháp.

• Tất cả các hoạt động quảng bá thương hiệu nên được khởi nguồn từ dòng trung thực (trueline). Uy tín chính là lời tuyên bố trung thực mà bạn dành cho thương hiệu của mình. Đó cũng là lời tuyên bố xác nhận giá trị, cũng như ý nghĩa của thương hiệu đối với khách hàng. Bạn không được để uy tín đó bị giảm sút, bị bắt bẻ hoặc bị phá bỏ.

• Chìa khóa để giành được dòng trung thực là tập trung giải quyết

một vấn đề. Nếu bạn cảm thấy mình đang dùng quá nhiều dấu phẩy hoặc từ "và" khi viết về uy tín của bạn, bạn cần tập trung hơn nữa.

• Ngân sách dành cho tiếp thị dựa trên sự đột phá dường như lớn hơn giá trị thực tế của nó. Mục tiêu là để giành được thị trường nơi bạn có thể mang về chiến thắng cho công ty.

• Hãy tạm quên đi những âm mưu, thủ đoạn mà bạn có. Những thủ đoạn đó dù tốt đến đâu vẫn chỉ là những thủ đoạn thông thường. Và những thủ đoạn chung đó sẽ không bao giờ làm tăng thêm tính đột phá cho công ty, dù bạn có áp dụng nhiều như thế nào.

• Nếu không được thực thi có hiệu quả, một chiến lược cũng chỉ là một kế hoạch, thậm chí là một ý định không hơn không kém. Nếu không có một chiến lược tốt ngay từ đầu, sớm muộn gì bạn cũng sẽ phải trả giá đắt cho điều đó.

• Khách hàng trải nghiệm thương hiệu của bạn thông qua các điểm kết nối khách hàng nhất định, vì thế việc chọn và tạo ảnh hưởng lên các điểm kết nối đó là rất quan trọng.

• Sự trung thành của khách hàng không phải là một chương trình. Nó chỉ đến với những công ty biết trung thành với khách hàng – chứ không phải bằng cách ngược lại – và tạo được sự tin tưởng lẫn nhau khi khách hàng cảm nhận được sự trung thành mà công ty dành cho họ.

• Nếu công ty tạo dựng được mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng, công ty có thể có được những khoảng giá trị vô tận bằng việc mở rộng mối quan hệ đó - nhưng với điều kiện là việc mở rộng đó sẽ củng cố danh tiếng của thương hiệu gốc.

• Cho dù bạn có thể tìm thấy sự liên kết quý giá từ các danh mục đầu tư thương hiệu, có bốn nguy cơ mà các danh mục đó phải đối mặt: sự lây lan, sự nhầm lẫn, sự mâu thuẫn và sự phức tạp.

• SỰ LÂY LAN là mặt trái của sự liên kết. Nếu một thương hiệu trong số đó gặp trục trặc, nó có thể khiến toàn bộ các thương hiệu còn lại trục trặc theo.

• SỰ NHẦM LẪN có thể xuất hiện khi các công ty mở rộng thương hiệu của họ vượt ra ngoài giới hạn thị trường mà khách hàng tạo cho họ. Khách hàng muốn lựa chọn, nhưng là lựa chọn GIỮA các thương hiệu chứ không phải TRONG chính thương hiệu.

• SỰ MÂU THUẪN nảy sinh khi một công ty phát triển thương hiệu của họ thành một thương hiệu mang tính toàn cầu. Các khách hàng thuộc các nền văn hóa khác nhau có thể có những quan điểm khác nhau về một sản phẩm, một công ty.

• SỰ PHỨC TẠP sẽ trở thành mối nguy hại khi một danh mục đầu tư thương hiệu phát triển. Điều đó xảy ra khi bạn muốn đơn giản hóa quá trình xây dựng thương hiệu nhưng rốt cuộc lại khiến quá trình đó trở nên phức tạp hơn.

• Giải pháp tối ưu cho việc xây dựng danh mục đầu tư mạnh là sự loại bỏ - sàng lọc những thương hiệu và nhãn hiệu không có tác dụng cho quá trình đột phá.

Làm mới bước đột phá

• Khi một công ty phát triển, công ty đó sẽ trải qua một trong ba "hình thái ổn định", chúng ta có thể gọi là: cái kéo, tờ giấy và hòn đá. Mỗi giai đoạn có những ưu điểm cũng như khuyết điểm riêng, tạo nên một vòng tròn cạnh tranh công bằng.

• Công ty "cái kéo" là các công ty mới thành lập hoặc có quy mô kinh doanh nhỏ, cạnh tranh bằng cách cắt xén thị trường của một công ty "tờ giấy" lớn hơn. Đặc điểm nổi bật dễ nhận thấy là sự tập trung cao.

• Công ty "cái kéo" phát triển và trở thành công ty "hòn đá", với hình thức cạnh tranh là triệt hạ các công ty "cái kéo" khác. Đặc điểm nổi bật của công ty ở hình thái này là có động lực mạnh mẽ.

• Ở giai đoạn phát triển cao hơn, công ty hòn đá sẽ chuyển sang hình thái "tờ giấy". Công ty sẽ sử dụng mạng lưới bán hàng rộng khắp và nguồn tài chính dồi dào để bao vây các công ty "hòn đá". Đặc điểm nổi bật của công ty lúc này là quy mô.

• Tập trung chiến thắng quy mô, quy mô đánh bại động lực và động lực khuất phục sự tập trung.

• Các công ty có xu hướng HOÀN TẤT vòng tròn cạnh tranh theo chiều kim đồng hồ - tờ giấy bao phủ hòn đá, hòn đá đập gãy cái kéo, cái kéo cắt nát tờ giấy.

• Sau một thời gian, tập trung chuyển thành động lực, động lực được mở rộng và trở thành quy mô, và quy mô sau đó lại bị chia nhỏ trở lại thành sự tập trung... và vòng tròn cạnh tranh cứ thế tiếp diễn.

• Xen giữa các giai đoạn ổn định là các giai đoạn "không ổn định" – vào những khoảng thời gian này, thay đổi không chỉ là những việc làm khả thi mà còn rất cần thiết. Đây chính là lúc bạn có thể tiếp tục tạo sự đột phá.

• Hãy tìm hiểu xem công ty bạn nằm ở đâu trên vòng tròn cạnh tranh: 1) Khai thác thế mạnh và giảm thiểu điểm yếu của công ty, 2) khai thác điểm yếu của các công ty đối thủ, và chuẩn bị kỹ lưỡng đề phòng sự tấn công của họ; 3) sử dụng giai đoạn mất ổn định để tái tạo sự đột phá; 4) tái tạo sự đột phá trong các giai đoạn không ổn định để ngăn chặn sự cạnh tranh hay đơn giản là để duy trì sự tồn tại.

• Thật sai lầm khi cho rằng mọi người trong tổ chức không thích thay đổi. Thực tế, mọi người thích thay đổi. Điều mà họ thực sự không thích đó là BỊ THAY ĐỔI.

• Để tìm kiếm động lực cho tổ chức của công ty bạn, hãy đặt ra ba câu hỏi: 1) Khó khăn nào ngăn cản sự phát triển? 2) Khó khăn đó như thế nào? Điều gì sẽ xảy ra nếu đó không phải là khó khăn?

• Vấn đề trọng tâm của việc xây dựng thương hiệu là để một tổ chức phức tạp thực thi một ý tưởng đơn giản.

• Khi tìm thấy sự đột phá cho công ty bạn, hãy hỏi mọi người là họ sẽ làm gì để thực hiện điều đó. Bạn sẽ thấy ngạc nhiên bởi nguồn lực mà bạn vừa giải phóng.

• Trở ngại lớn nhất đối với sự hiệu quả đó là sự tập trung ngắn hạn. Tập trung ngắn hạn thường là phản ứng do nhu cầu của các cổ đông gây nên, những người chỉ muốn nhanh chóng bán tống bán tháo những cổ phiếu không có giá trị.

• Các công ty chuyển đổi thương hiệu một cách triệt để thông qua sự khác biệt có thể thu được những thành quả to lớn về vật chất, cũng như giá cổ phiếu có thể tăng đến 250% mỗi năm.

• Khi một công ty muốn chuyển mình từ một thị trường đang lụi tàn sang một thị trường đang phát triển, thì phương tiện tốt nhất mà công ty có thể sử dụng là "hỏa tiễn hai tầng". Họ có thể sử dụng giai đoạn thứ nhất – thương hiệu hiện tại – làm tiền để cho giai đoạn thứ hai – một thương hiệu mới.

• "Định luật của Warhol" liên kết chặt chẽ với sự tăng tốc mạnh mẽ, bởi vì thay đổi vững chắc đòi hỏi phải có những sự mới lạ. Chúng ta đang bước sang kỷ nguyên đổi mới không ngừng.

• Thị trường luôn có xu hướng phát triển nhanh hơn bất cứ tốc độ phát triển của bất cứ công ty nào. Trên ván bài thị trường đó, nhà cái luôn là người thắng cuộc.

THÔNG TIN CHUNG

SÁCH THAM KHẢO

THE BRAND GAP (KHOẢNG CÁCH 5): Marty Neumeier (New Riders/AIGA, 2003) . Trong cuốn sách đầu tiên về mảng đề tài thương hiệu này, tôi đã trình bày chi tiết cách thức giúp các công ty san lấp được khoảng cách giữa chiến lược kinh doanh và trải nghiệm khách hàng. Cuốn sách nhận định rằng xây dựng thương hiệu là một hệ thống bao gồm năm nguyên tắc: khác biệt, cộng tác, đổi mới, công nhận và trau dồi. Giống như Đảo chiều, cuốn sách cũng được thiết kế như một "bảng tổng kết" – chỉ cần hai giờ đồng hồ, bạn có thể nắm bắt được toàn bộ nội dung cuốn sách và sử dụng nó như một cuốn cẩm nang. Trong lần tái bản thứ hai này, cuốn sách được bổ sung tất cả các khái niệm liên quan, được lấy từ The dictionary of brand (Từ điển thương hiệu).

THE DICTIONARY OF BRAND (TỪ ĐIỂN THƯƠNG HIỆU), được Marty Neumeier biên soạn và chỉnh sửa (AIGA/2004). Với kích thước nhỏ gọn, bạn đọc có thể dễ dàng sử dụng nó mọi lúc, mọi nơi. Được AIGA xuất bản, có thiết kế chuyên nghiệp và đã có mặt trên amazone.com, The Dictionary of brand được coi là cuốn sách đầu tiên "tuân thủ" các quy tắc thương hiệu nói chung. Để có được sự thống nhất về các định nghĩa, tôi đã phải nhờ tới sự trợ giúp của hội đồng cố vấn bao gồm 10 tư vấn viên hàng đầu trong các lĩnh vực quản lý, quảng cáo, nghiên cứu thị trường, kinh doanh xuất bản và thiết kế.

FASTER (TĂNG TỐC), James Gleick (Vintage, 2000). Cuốn sách bao gồm hàng loạt sự kiện giúp củng cố tầm hiểu biết trực quan của chúng ta – đó là nhịp độ cuộc sống đang được đẩy nhanh. Gleick xác nhận rằng kỷ nguyên của chúng ta là kỷ nguyên của "đồ ăn nhanh, các mối quan hệ chốc lát, các buổi trình chiếu gọn lẹ và những khoản hối lộ chớp nhoáng", đó cũng chính là lý do vì sao các bác sĩ, các nhà xã hội học coi đó là một "bệnh lý của sự hối hả".

Trong Ngược chiều, tôi không nhắc lại các ví dụ đó để ủng hộ cho quan điểm của mình về "sự tăng tốc mạnh mẽ", bởi một lý do đơn giản, Gleick đã làm điều đó trong cuốn sách này.

THE WORLD IS FLAT (THẾ GIỚI PHẲNG), Thomas L. Friedman (Farrar, Strauss và Giroux, 2005). Theo dòng chảy toàn cầu hóa, các rào cản giữa các quốc gia, các nền văn hóa, tư sản cũng như vô sản sẽ bị xóa bỏ, đó cũng chính là nguyên nhân đẩy mạnh tốc độ kinh doanh cũng như khiến thị trường trở nên lan tràn và ồn ào hơn. Friedman đã mang đến cho chúng ta những lời chỉ dẫn hoàn hảo về cách thức thích nghi với thế giới mới đó.

THE PARADOX OF CHOICE (LỰA CHỌN MÂU THUẪN), Barry Schwartz (Harper Collins, 2004). Tục ngữ có câu "càng nhiều, càng tốt". Điều đó dẫn tới một luận điểm, theo Schwartz, nhiều lựa chọn sẽ giúp chúng ta dễ dàng tìm thấy thứ mà chúng ta thích nhất? Quá nhiều lựa chọn sẽ khiến chúng ta do dự, kỳ vọng những điều không tưởng và cảm thấy hối tiếc về bất kỳ lựa chọn sai lầm nào. Thay vì truyền sự tự tin cho chúng ta, những lựa chọn dư thừa có thể làm chúng ta suy yếu, đôi khi còn khiến chúng ta rơi vào trạng thái suy nhược và lãnh cảm. Một cuốn sách hay để tìm đọc nếu bạn muốn biết cách giảm sự lựa chọn của khách hàng – trong một thị trường lan tràn – thay vì khiến họ có thêm một lựa chọn nữa.

POSITIONING: THE BATTLE FOR YOUR MIND (ĐỊNH VỊ: TRẬN CHIẾN GIÀNH VỊ TRÍ TRONG TÂM TRÍ KHÁCH HÀNG), Al Ries và Jack Trout (McGraw-Hill Trade, 2000). Hai tác giả chính là những người đi tiên phong trong khái niệm định vị: "Định vị không phải là những gì bạn làm với sản phẩm của mình. Định vị là những gì bạn tạo ra trong suy nghĩ của khách hàng triển vọng, tức là bạn đặt sản phẩm đó trong tâm trí của họ." Theo đó, chiến lược định vị phải rất rõ ràng. Khi tuyên bố định vị với khách hàng hiện tại và triển vọng, dù là ở dạng thức nói hay viết, bạn cần nhớ bạn đang định vị cái gì, đồng thời khuyến khích và tạo động lực để họ có nhu cầu biết thêm thông tin về những gì bạn có. Khách hàng chính là người quyết định thương hiệu chứ không phải chuyên gia marketing.

THE POWER OF SIMPLICITY (ĐƠN GIẢN LÀ HOÀN HẢO), Jack Trout và Steve Rivkin (McGraw-Hill, 2000). Sự đơn giản luôn chính là chiến lược tiếp thị hữu hiệu nhất, đó cũng chính là lý do vì sao nó lại có sức ảnh hưởng lớn đến như vậy trong thế giới thương mại. Nó cũng giải thích tường tận sự thành công của In-and-Out Burger, Google, hãng iPod, và giấy nhớ Post-it. Nó cũng

giải thích vì sao những quảng cáo đơn giản nhất lại đem lại hiệu quả cao nhất, và vì sao những ý tưởng quá dài dòng lại dễ bị thất bại trên thương trường. Theo Trout, đơn giản hóa là biện pháp số một để định hình công việc kinh doanh và tối đa hóa lợi nhuận.

THE WISDOM OF CROWDS (TRÍ TUỆ ĐÁM ĐÔNG), James Surowiecki (Doubleday, 2004). Surowiecki đã đưa ra một luận điểm mới – đó là đa số thông minh hơn thiểu số, cho dù thiểu số có tài năng đến đâu đi chăng nữa. Khám phá đó vô cùng hữu ích trong việc tìm hiểu vì sao các thương hiệu lại tạo ra các "bộ lạc" khách hàng. Khách hàng biết rằng nếu họ chỉ đơn giản tuân theo đa số, họ sẽ không bị mắc sai lầm.

KIẾM TÌM SỰ ĐỘT PHÁ

BLUE OCEAN STRATEGY (CHIẾN LƯỢC ĐẠI DƯƠNG XANH), W. Chan Kim và Renee Mauborgne (Havard Business School Press, 2005). Chiến lược đại dương xanh cũng tương tự như sự khác biệt hoàn toàn. Mục tiêu của nó là khám phá các thị trường mở (các đại dương xanh) thay vì đối đầu trực tiếp với sự cạnh tranh khốc liệt (đại dương đỏ). Công cụ mà tác giả sử dụng để vạch ra "đường cong giá trị" của một thương hiệu nhằm mục đích đánh bại các đối thủ cạnh tranh đặc biệt hữu ích trong việc tăng cường sự sáng suốt cũng như sự kỷ luật cho tư duy chiến lược tổng thể.

DIFFERANTIATE OR DIE (KHÁC BIỆT HAY LÀ CHẾT), Jack Trout và Steve Rivkin (John Wiley & Sons, 2000). Khác biệt hay là Chết lần đầu xuất hiện trên thị trường đã được xem là một cẩm nang nghề nghiệp của giới marketing – những người đang nỗ lực làm cho sản phẩm hay thương hiệu của họ khác biệt với sản phẩm hay thương hiệu của đối thủ cạnh tranh. Môi trường cạnh tranh giữa các sản phẩm, dịch vụ "giống" nhau ngày càng khốc liệt và điều này đã làm cho tính khác biệt trở nên vô cùng quan trọng. Giữa một rừng sản phẩm tương tự nhau, sự khác biệt của mỗi thương hiệu chính là phương cách duy nhất giúp bạn tạo ra dấu ấn trong tâm trí người tiêu dùng và giành được lựa chọn của họ.

LEADING THE REVOLUTION (DẪN DẮT CUỘC CÁCH MẠNG), Gary Hamel (Plume, 2000). Gary Hamel đã vạch ra các quy luật để tái lập một công ty, ông cho rằng chỉ một hoặc hai sản phẩm đổi mới là chưa đủ - trong thế kỷ XXI, bạn cần phải đổi mới không ngừng, không chỉ trong sản phẩm mà còn cả trong mô hình kinh doanh. "Nếu nó không khác biệt, nó không phải là chiến lược". Thiết lập mục tiêu hợp lý cũng vô cùng quan trọng. Điều đó cũng có ý nghĩa là hãy hành động với niềm lạc quan, hãy tin rằng

những khát vọng có thể thành hiện thực.

PURPLE COW (CON BÒ TÍA), Seth Godin (Portfolio, 2003). Chắc hẳn khi ngắm những con bò nâu quen thuộc, bạn sẽ thấy nhàm chán. Còn một con bò tía thì khác, nó sẽ thật sự nổi bật. Bản chất của con bò tía – lý do khiến nó tỏa sáng giữa đám đông – là nó khác biệt. Marketing ấn tượng chính là nghệ thuật tạo nên những điểm đáng chú ý cho sản phẩm hoặc dịch vụ. Bạn phải luôn ý thức được rằng nếu sản phẩm hoặc dịch vụ chào hàng không tạo được ấn tượng đặc biệt, thì nó sẽ trở nên mờ nhạt và dễ bị lãng quên, cho dù chi phí quảng cáo có lớn đến đâu. Chủ đề của cuốn sách này bàn về cách tạo ra và bán những sản phẩm nổi bật. Đây cũng là bí quyết cho bất kỳ ai muốn tạo nên sự khác biệt trong tổ chức thông qua việc tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mà ai cũng muốn mua.

SIX THINKING HATS (SÁU CHIẾC MŨ TƯ DUY), Edward de Bono (Little, Brown and Company, 1985), bản tiếng Việt của NXB Trẻ. Tác giả đã đưa ra phương pháp tư duy "sáu chiếc mũ" hay "tư duy song song", tức là xem xét một vấn đề trên mọi khía cạnh. Khi sử dụng phương pháp sáu chiếc mũ, tất cả mọi người đều tham gia vào một hoạt động sắm vai tại một thời điểm xác định. Mỗi người đội một mũ màu khác nhau và lần lượt chuyển sang các chiếc mũ màu khác. Phương pháp này giúp loại bỏ được rào cản lớn nhất đối với tư duy nhanh và hiệu quả – đó chính là cái tôi (hay bản ngã). Thay vì tấn công ý kiến của người khác để thể hiện mình là người thông minh, với phương pháp này, lối tư duy chống đối và đối đầu bị loại bỏ vì khả năng tư duy của bạn sẽ được thể hiện qua việc bạn sử dụng mỗi chiếc mũ hiệu quả như thế nào.

THIẾT KẾ SỰ ĐỘT PHÁ

THE ART OF INNOVATION (NGHỆ THUẬT CỦA SỰ ĐỔI MỚI), Tom Kelly (Currency/Doubleplay, 2000). Tác giả đã dỡ bỏ tấm màn che phủ bên trong một hãng thiết kế sản phẩm ngày nay, đồng thời trình bày cách thức hãng này vận dụng trí tuệ tập thể và sử dụng sản phẩm dùng thử để thiết kế các sản phẩm thành công.

BUILDING THE BRAND-DRIVEN BUSINESS (XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU DẪN DẮT HOẠT ĐỘNG KINH DOANH), Scott M. Davis và Michael Dunn (Jossey-Bass, 2002). Cuốn sách chủ yếu bàn về việc kiểm soát các điểm tiếp xúc khách hàng – nơi khách hàng trải nghiệm về thương hiệu. Hai tác giả đã trình bày về cách phân khúc những trải nghiệm đó thành: trước khi mua, trong khi mua và sau khi mua, để mọi thành viên trong công ty nhận thức được

vai trò của mình trong việc xây dựng thương hiệu.

BRAND PORTFOLIO STRATEGY (CHIẾN LƯỢC DANH MỤC THƯƠNG HIỆU), David A. Aaker (Free Press, 2004). Tác giả đã dành hơn một thập niên để xây dựng nguyên tắc phân loại cho học thuyết thương hiệu, giúp xác định và phân loại tất cả các yếu tố phụ thuộc cần có để quản lý thương hiệu. Ông đã chuyển sự tập trung từ thương hiệu riêng lẻ tới gia đình thương hiệu, chỉ ra cách mở rộng thương hiệu mà không xé lẻ nó.

DESIGNING BRAND IDENTITY (THIẾT KẾ BẢN SẮC THƯƠNG HIỆU), Alina Wheeler (Wiley, 2003). Đây là cuốn cẩm nang mới tạo dựng tầm nhìn và cảm nhận của một thương hiệu. Wheeler từng bước chỉ ra cách thức một chiến lược thương hiệu tạo nên trải nghiệm khách hàng hoàn hảo.

THE 11 IMMUTABLE LAWS OF INTERNET BRANDING (11 QUY TẮC BẤT BIẾN TRONG XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU TRỰC TUYẾN), Al Ries và Laura Ries (HarperBusiness, 2000). Trong khi hầu hết mọi người vẫn còn đang phân vân về cách thức xây dựng thương hiệu trên Web, nhà Ries (cha và con gái) đã đưa ra 11 nguyên tắc mới. Cuốn sách thực sự sẽ khiến bạn đặt dấu hỏi cho tất cả những gì bạn biết về Internet.

EMOTIONAL BRANDING (XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU DỰA TRÊN CẢM XÚC), Marc Gobé (Allworth Press, 2001). Tác giả đưa ra những tình huống thực tế đã xảy ra với khách hàng của mình, phân tích sự thay đổi về nhân khẩu học và hành vi trong dân số và kênh phân phối bán lẻ, từ đó xác định cách tận dụng tất cả năm giác quan như một công cụ marketing hiệu quả. Đồng thời, ông cũng chỉ rõ tính logic và sự huyền bí được thể hiện thế nào trong thực tiễn hoạt động thiết kế.

EXPERIENTIAL MARKETING (TIẾP THỊ THEO KINH NGHIỆM), Bernd H. Schmitt (Free Press, 1999). Thời đại của hình thức tiếp thị "đặc trưng và lợi nhuận" đã khép lại, theo cách nói của giáo sư tiếp thị Đại học kinh doanh Columbia. Ông đưa ra một loạt các nghiên cứu trước đó để chỉ ra cách các công ty tiến bộ đang tạo ra kinh nghiệm mang tính tổng thể cho khách hàng, xây dựng thương hiệu của họ mang tính cảm xúc, xã hội, và liên kết sáng tạo. Schmitt cũng cung cấp nền tảng lý thuyết cho bất cứ cuộc tranh luận nào về kinh nghiệm thương hiệu.

MANAGING BRAND EQUITY (QUẢN LÝ TÀI SẢN THƯƠNG HIỆU), David A. Aaker (Free Press, 1991). Tác giả phân tích về những

thành công cũng như thất bại trong quá trình nỗ lực xây dựng tài sản thương hiệu ở một số công ty như Ivory, Nissan, Schlitz, Ford Taurus..., từ đó chỉ ra cách tránh được sự cám dỗ của lợi nhuận ngắn hạn để có thể tạo dựng nền tảng vững chắc về thương hiệu thông qua các thành phần cấu thành nên tài sản thương hiệu, như tên thương hiệu, biểu tượng, slogan... – những tài sản mang tính chiến lược có thể đo lường và định giá.

MARKETING AESTHETICS (MỸ HỌC MARKETING), Bernd H. Schmitt và Alex Simonson (Free Press, 1997). Các tác giả đưa ý tưởng của Aaker tiến xa hơn bằng cách chỉ rõ yếu tố mỹ học chính là điều kiện tạo nên cảm xúc. Trong cuốn sách tiếp theo – Experiential Marketing (Marketing trải nghiệm), Schmitt nghiên cứu sâu hơn ý tưởng này, tập trung vào tầm quan trọng của trải nghiệm khách hàng trong xây dựng thương hiệu.

THE MISSION STATEMENT BOOK (SÁCH TUYÊN BỐ SỨ MỆNH), Jeffrey Abrahams (Ten speed press, 1999). Đây chính là công cụ tra cứu tiện lợi cho bạn, vì nó bao gồm 301 mục đích hoạt động của những công ty nổi tiếng nhất nước Mỹ, bao gồm Johnson & Johnson, Kelly Servics, TRW, và John Deere.

SELLING THE INVISIBLE (BÁN GIÁ TRỊ VÔ HÌNH), Harry Beckwith (Warner Books, 1997). Là người từng trải về lĩnh vực quảng cáo, Beckwith đã đưa ra một câu hỏi hóc búa, đó là làm thế nào tiếp thị những sản phẩm mà mọi người không thể nhìn thấy – hay nói cách khác là dịch vụ. Trong cuốn sách tiếp sau – The Invisible Touch (Cú chạm vô hình), tác giả đã đưa ra bốn vấn đề then chốt của marketing hiện đại là giá cả, xây dựng thương hiệu, đóng gói bao bì và các mối quan hệ. Các công ty bán sản phẩm hữu hình cũng có thể áp dụng nguyên tắc này: Nếu bạn có thể bán thứ vô hình, thì bạn cũng sẽ dễ dàng bán thứ hữu hình. Cả hai cuốn sách của ông đều rất tuyệt vời và đáng ghi nhận.

A SMILE IN THE MIND (NỤ CƯỜI TRONG TÂM TRÍ), Beryl McAlhone và David Stuart (Phaidon, 1996). Đây là một cuốn sách tuyệt vời về thiết kế đồ họa. Nhà thiết kế Stuart và tác giả McAlhone chứng minh rằng hài hước chính là linh hồn của sự đổi mới.

THE TEN FACES OF INNOVATION (10 BỘ MẶT CỦA SỰ ĐỔI MỚI), Tom Kelly (Doubleday 2005). Kelly, nhà thiết kế cho tập đoàn IDEO, khẳng định rằng sức mạnh triệt tiêu ý tưởng của "đứa con của quỷ satan" mạnh đến mức phải cần tới 10 người mới đánh bại được nó. Ông đưa ra ý tưởng về "các nhà nhân loại học", những

người bước ra cánh đồng để được tận mắt chứng kiến khách hàng thực sự sống ra sao, những nhà "thụ phấn hoa", những người nối kết các ý tưởng, con người và kỹ thuật theo những cách thức mới, và những người chạy vượt rào, những người vượt qua mọi trở ngại cản trở sự đổi mới.

LÀM MỚI SỰ ĐỘT PHÁ

BRAND LEADERSHIP (LÃNH ĐẠO THƯƠNG HIỆU), David A. Aaker và Erich Joachimsthaler (Free Press, 2000). Để thành công, một thương hiệu cần có sự điều hành từ cấp cao nhất. Sự thay đổi từ cách tiếp cận chiến thuật sang cách tiếp cận chiến lược đòi hỏi một sự thay đổi cân bằng trong cơ cấu tổ chức, các hệ thống và nền văn hóa. Các tác giả đã chứng minh cho quan điểm của mình bằng hàng trăm ví dụ từ tập đoàn đa lĩnh vực Virgin đến hãng đồng hồ danh tiếng Swatch, từ hệ thống khách sạn xa xỉ Marriot tới hãng đồ ăn nhanh có thị phần lớn nhất thế giới McDonald's.

BUILDING STRONG BRANDS (XÂY DỰNG NHỮNG THƯƠNG HIỆU MẠNH). David Aaker (Free Press, 1995). Là phần tiếp nối của Managing brand equity, Aaker chỉ ra rằng thương hiệu của các công ty là một phần của một hệ thống lớn các thương hiệu và nhãn hiệu. Ông cũng chỉ ra cách thức quản lý "hệ thống thương hiệu" để có được sự rõ ràng cũng như sự hỗ trợ, bổ sung lẫn nhau, cách thích nghi trong một môi trường đang thay đổi và cách để mở rộng các tài sản liên quan tới thương hiệu ra những thị trường mới.

BUILT TO LAST (XÂY DỰNG ĐỂ TRƯỜNG TỒN), James Collins và Jerry I. Porras (HarperBusiness Essentials, 1994), bản tiếng Việt của NXB Trẻ. Theo hai tác giả, các thương hiệu có thể không trường tồn, song các công ty thì có, bởi các công ty hàng đầu luôn có tầm nhìn xa, hoài bão lớn. Dựa trên một dự án nghiên cứu kéo dài sáu năm tại Trường Kinh doanh thuộc Đại học Stanford, các tác giả lập ra một danh sách gồm 18 công ty vĩ đại và trường tồn, sau đó nghiên cứu và so sánh các công ty với đối thủ cạnh tranh. Tác giả đặt ra câu hỏi: "Cái gì đã tạo ra sự khác biệt giữa những công ty vĩ đại và trường tồn này với những công ty khác?", từ đó khám phá ra những phẩm chất bất biến theo thời gian tạo nên các công ty vĩ đại và trường tồn nhất trong thế giới kinh doanh.

THE CIRCLE OF INNOVATION (VÒNG TRÒN CỦA SỰ ĐỔI MỚI), Tom Peter (Vintage, 1997). Đồng tác giả của In search of Excellence (Kiếm tìm sự hoàn hảo)6 và tác giả của The pursuit of wow (Theo đuổi sự thành công), Peters đã khám phá ra sức mạnh

của sự đổi mới, thứ mà ông gọi là lợi thế kinh doanh không thể hiểu hết được. Cuốn sách được xếp vào top 10 của The richter.

FOCUS (CHUYÊN BIỆT ĐỂ KHÁC BIỆT)7, Al Ries (HarperBusiness, 1996). Ries đã đưa ra tranh luận phản bác lại những sự mở rộng làm suy giảm sức mạnh của thương hiệu. Ông cũng chỉ ra những cách thức giúp các công ty có thể tăng trưởng, gia tăng giá trị cổ phiếu, và tăng cường giá trị cổ đông mà không làm mất đi sự tập trung góp phần giúp thương hiệu gốc tha hồ "nhảy múa".

THE FIFTH DISCIPLINE (QUY TẮC VÀNG THỨ NĂM), Peter M. Senge (Curency, 1994). Cuốn sách giải thích cách xây dựng mối quan hệ với mọi người trong phòng hoặc công ty. Nếu bạn đang bắt đầu vào công việc quản lý hoặc muốn có vị trí cao hơn trong công việc thì bạn không thể bỏ qua cuốn sách này vì nó cung cấp cho bạn những lời khuyên về cách khuyến khích, thúc đẩy, động viên các cộng sự (nhân viên) của bạn tiến bộ.

THE INNOVATOR'S SOLLUTION (GIẢI PHÁP CỦA NHÀ CẢI CÁCH), Clayton M. Christensen và Micheal E. Raynor (1993). Những hướng dẫn trong chương 9 của cuốn sách bao gồm kiên trì vì tăng trưởng, nhẫn nại vì lợi nhuận, cho thấy tác giả tán thành cách làm của Yammer và MySpace. Tuy nhiên, cũng có một sắc thái quan trọng khác trong những hưởng dẫn đó: đôi khi, một công ty có thể đi theo một lộ trình nhất định để có được lợi nhuận nhanh chóng, nhưng thực tế việc đó đang làm giảm tiềm năng dài hạn của chính công ty đó.

UNSTUCK (KHÔNG GẮN KẾT), Keith Yamashita và Sandra Spataro (Portfolio, 2004). Chúng ta đã chuyển từ kỷ nguyên của làm việc cá nhân sang làm việc theo nhóm, vậy nên hoạt động kinh doanh đã nhanh chóng đạt đến độ phức tạp mới. Thành viên của nhóm thất bại (cảm thấy cô độc, kiệt sức, mất phương hướng và mệt mỏi?) có thể áp dụng những kinh nghiệm trong cuốn sách này để vượt qua bế tắc trong công việc.

THÔNG TIN VỀ NEUTRON

Hầu hết các ý tưởng trong Ngược chiều đều được tôi rút ra từ kinh nghiệm của bản thân khi làm việc với Neutron, một nơi chứa đựng các cách tư duy về xây dựng thương hiệu tại San Francisco năm 2003. Mục tiêu hoạt động của Neutron là giúp các công ty nhận ra vấn đề trọng yếu trong xây dựng thương hiệu – Làm thế nào để một tổ chức phức tạp có thể giải quyết được một vấn đề giản đơn. Đó là nơi trải đầy máu của những thương hiệu không

thể tháo gỡ được vướng mắc đó.

Dĩ nhiên, việc giải quyết một vấn đề đơn giản bắt đầu bằng việc CÓ một ý tưởng đơn giản – không phức tạp và rắc rối – ví dụ, một sự đột phá – mọi thứ sẽ trở nên dễ dàng hơn. Nhân viên sẽ trở nên năng nổ hơn, các nhà quản lý bắt đầu liên kết các phòng ban lại với nhau, khách hàng sẽ có lý do để trở thành những người truyền bá cho thương hiệu, các công ty khác sẽ có đủ can đảm để tham gia hợp tác, và các cổ đông sẽ cho các nhà lãnh đạo nhiều khoảng không gian hơn. Những tiến bộ đó, ngược lại, sẽ dẫn tới tốc độ đổi mới của thị trường, liên kết khách hàng mạnh hơn và hiệu quả tốt hơn. Nhiệm vụ của chúng tôi tại Neutron là để đảm bảo những tiến bộ đó có thể dự đoán được thay vì để nó xảy ra một cách ngẫu nhiên.

Như bạn mong đợi, bản thân Neutron đã là một SỰ ĐỘT PHÁ. Chúng tôi khám phá ra các khoảng không gian trong thị trường mới bằng cách hình dung một nhiệm vụ mà không hề tồn tại trong 10 năm trở lại đây: công việc của nhà "huấn luyện thương hiệu". Khi việc xây dựng thương hiệu trở nên phức tạp, các công ty sẽ nhận thấy rằng cần phải xây dựng một nhóm chuyên biệt chuyên trách việc xây dựng thương hiệu – chứ không chỉ một phòng ban hoặc một doanh nghiệp. Tương tự như vậy, khi việc xây

dựng thương hiệu trở nên khó có được thành công, các công ty bắt đầu bị áp lực phải quản lý các thương hiệu của họ ngay trong nội bộ. Neutron đã trở thành một doanh nghiệp dẫn dắt các công ty tin tưởng rằng việc quản lý thương hiệu quan trọng tới mức không thể quản lý từ bên ngoài.

Chúng tôi huấn luyện các công ty đó như thế nào? Tôi xin nói, chúng tôi đang từng ngày khám phá ra những cách làm mới (vì không bao giờ có một hình mẫu sẵn có cho sự đột phá), song chúng tôi bắt đầu bằng cách tư duy thật nhiều về các chiến lược và thiết kế (thùng chứa đựng chất liệu ý tưởng). Chúng tôi khám phá những hình mẫu mới (Chúng tôi gọi vui là các đồ chơi khái niệm) nhằm giúp các công ty hiểu cách thức họ có thể điều khiển được những thay đổi tích cực. Và khi chúng tôi phát triển ngôn ngữ, công cụ, và phương tiện cần thiết để đạt được các ý tưởng đó thay những cách mà các nhóm liên kết có thể sử dụng (thường trong khuôn khổ giáo dục).

Nếu bạn từng làm việc trong một công ty nơi quá trình làm việc đang che mờ mục tiêu; nơi đồng nghiệp không hợp tác với nhau,

nơi những quyết định dường như không gắn kết, nơi sự mở rộng thương hiệu biến mất trong quá trình biến đổi, nơi ánh hào quang của cảm xúc bị tiêu tan trước khi tới được với khách hàng, hoặc một nơi sự vui vẻ chẳng bao giờ hiện hữu trong công việc, bạn từng trải qua khoảng cách khó chịu giữa việc quản lý những bảng tính toán trong quá khứ với quản lý thương hiệu trong tương lai. Đó chính là khoảng cách mà Neutron cũng như đội ngũ nhân viên tại đây đang ngày đêm nỗ lực san lấp.